مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها.

إعداد

بسام محمد احمد زين

المشرف

الدكتور عاطف عمر بن طريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أيار، ٢٠٠٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها) وأجيزت بتاريخ : ٢٠٠٩/٤/٨م

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور: عاطف عمر بن طريف مشرفاً ورئيساً أستاذ مساعد – إدارة تربوية	....
الأستاذ الدكتور : أنمار مصطفى الكيلاني عضواً أستاذ الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور : سلامه يوسف طناش عضواً أستاذ إدارة التعليم العالي	....
الدكتور: ملوح باجي الخريشا ، عضواً أستاذ مشارك إدارة تربوية (جامعة مؤته)	....

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى

- والدي ووالدتي الكريمين.
- زوجتي الغالية ورفيقة دربي.
- أولادي الأحبة(مرام واحمد وسفيان وسيف الدين ومحمد).
- إخواني وأخواتي
- إلى كل محب للعلم

الباحث

شكر وتقدير

الحمد رب العالمين والصلاة والسلام على رسول ا الأمين وبعد.

أتقدم بالشكر لأستاذي الفاضل الدكتور عاطف بن طريف لما قام به من توجيهات ومتابعة مستمرة حتى وصلت هذه الدراسة إلى صورتها الحالية.

كما أتقدم بشكري الجزيل للسادة الأفاضل في لجنة المناقشة

- أ.د أنمار الكيلاني
- أ.د سلامة طناش
- د . ملوح الخريشا

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأفاضل الذين نهلت من علمهم خلال دراستي الجامعية

كما أتقدم بالشكر لجميع من ساعدني وقدم لي معلومة أو نصيحة ساهمت في إنجاز هذه الدراسة، وإلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الدراسة سائلا ا أن يجزيهم خير الجزاء.

وا ولي التوفيق.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها

إعداد

بسام محمد احمد زين

المشرف

الدكتور عاطف عمر بن طريف

ملخـــص

هدفت الدراسة قياس مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسـة من جميع مديري ومديرات المدارس، ومن المعلمين والمعلمات العاملين فـي مـدارس وكالـة الغوث الدولية في الأردن، خلال العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م والبالغ عددهم (٤٢٦٣) معلمـا ومعلمة و (١٦٠) مدير ومديرة، واشتملت عينة الدراسة النهائية من المعلمـين (٣٢٢) معلمـا ومعلمة، و (١٣١) مدير مدرسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام الأداة التي طورها خضر (٢٠٠٤) لقياس درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطـوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٤).

٢. أظهرت النتائج أن تقدير مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على الأداة ككل كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٤٥).

٣. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمـين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مـدارس وكالة الغوث في الأردن تعزى إلى وظيفتهم التربوية ولصالح مديري المـدارس وذلـك على مجالات أداة الدراسة العشرة وعلى الأداة الكلية.

4. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على مجالات أداة الدراسة العشرة وعلى الأداة الكلية، تعزى لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما.
5. أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير حجم الصفوف على المجال الأول الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، والمجال السابع الموارد المالية والمجال التاسع العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم بفرعيه (طرائق التدريس، والاختبارات المدرسية وأساليب التقويم) وعلى الأداة الكلية، ولصالح مديري المدارس ممن يعملون في المدارس غير المكتظة (٤٠ طالب فاقل).
6. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير ملكية المدرسة على المجال الخامس شؤون الطلبة وحاجاتهم، ولصالح المدارس المملوكة لوكالة الغوث، في حين لم تكن الفروق بين تقديرات المديرين على باقي المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).
7. بينت الدراسة أن أكثر المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة المعلمين هي معيق " اكتظاظ أعداد الطلبة في المدرسة والصفوف" وبنسبة مئوية بلغت (٥٥%)، ثم معيق " كثرة نصاب المعلم من الحصص الدراسية" وبنسبة مئوية بلغت (٤٨%)، ثم " ضعف إمكانيات المدارس المادية " وبنسبة مئوية بلغت (٣٦%)، وأخيرا معيق " ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " وبنسبة مئوية بلغت (٣١%).
8. بينت الدراسة أن أكثر المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس هي: معيق " كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس " وبنسبة مئوية بلغت (٦٥%) من مديري المدارس المستجيبين، ثم المعيق " ضعف إمكانيات المدارس المادية " وبنسبة مئوية بلغت (٥٥%)، ثم " الصعوبات المتعلقة بانتقال المعلمين وتغيير فرق التطوير " وبنسبة

مئوية بلغت (٤٨%)، وأخيرا معيق " تعدد النماذج المستخدمة في إطار ضمان الجودة " التي حصلت على نفس النسبة المئوية (٤٨%).

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت بضرورة الاستمرار في تطبيق برامج إدارة الجـودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث مع الأخـذ بعـين الاعتبـار ضـرورة تـذليل الصعوبات والمعيقات التي أظهرتها الدراسة في نتائجها.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها

الفصل الأول

المقدمة:

يحظى موضوع تطوير النظام التربوي باهتمام واسع من قبـل البـاحثين المتخصـصين وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو الكامل للطالب وأصبح الطالب محور العملية التربويـة حيث اتجهت الإدارة المدرسية في العصر الحديث إلى تحقيـق التنميـة الجـسمية والعاطفيـة والروحية والاجتماعية والسلوكية للطالب، بعيدا عن التلقين، وقد تنبه العالم بأجمعه إلـى أهميـة النظام التعليمي للنهوض بالمجتمعات .

ففي عام ٢٠٠٢م قامت شركة موتورولا بتوزيع دليل لجميع العـاملين لـديها يتـضمن التحديات التي تواجه نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، ويذكر الدليل بأن موقع أمريكا في السوق العالمي في خطر ما لم يسـتطع نظام التعليم مواجهة هذه التحـديات بكـل كفـاءة وفاعلية الأمر الجوهري في الدليل أنه أعطى الطلاب الدور المحوري وبصورة ممارسة عمليـة لتحقيق المنافسة الاقتصادية على المستوى العالمي باعتبارهم " موظفو الغد "، فإذا لم يتعلم هؤلاء الطلاب في فصول دراسية قادرة على المنافسة العالمية فإن المستقبل سيبدو كئيبـا لموتـورولا والشركات الأمريكية الأخرى، نعم . سيبدو المستقبل كئيبا أمام المدرسة التقليدية التي لا تـتمكن من ردم فجوة الأداء بينها وبين تطلعات مجتمعها، وتتمكن من ردم فجوة المعرفة بينهـا وبـين المتغيرات المستمرة والمتسارعة للمعرفة الإنسانية . كما نوهت كثير من التقارير الاقتصادية أن الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في حلبة الفصل الدراسي أكثر منه فـي سوق العملات إن استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغيـر يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحـدث داخـل وخـارج أسـوارها، لأن ما نعتبره اليوم يتسم بالجودة فهو غداً تقليديا بفعل سرعة تغير المعرفة وتجـدد احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب –المعلمين – أولياء الأمـور- المجتمـع – أصـحاب الأعمال)، لذلك فرحلة المدرسة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لأن الجودة في هـذا الـسياق "هدف متحرك" لا يمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه .

ومن خلال ذلك تغدو مهمة المدرسة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو فـي ميـدان العمـل والمهنـة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف جديدة ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، القـدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة

للعمل في شتى المهن (وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، والقيم الشخصية والوطنية)، تلك إذن هي الرؤى الأساسية لمدرسة الجودة.

وبما أن حضارة الأمة وتقدمها تقاس في هذه الأيام بمدى ما تمتلك من إمكانيات، وبقدر ما فيها من تنوع في الطرق والأساليب التربوية التي تستطيع الوصول بجيل المستقبل إلى مصاف الدول المتقدمة، وبالتالي الوصول إلى الغايات المنشودة من التربية والتعليم، فان الجودة تعتبر أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه، وخصوصا في العصر الحاضر الذي يطلق عليه المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفا ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلا تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية بل أصبح ضرورة ملحة تمليها الحياة المعاصرة، وهي دليل على بقاء الروح لدى المؤسسة التعليمية.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن،نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية،وباتت حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم،حتى الأجهزة الحكومية أيضا، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة الشاملة، ووضع كل منهم نموذجا خاصا به، وبالرغم من ذلك إلا أننا وللأسف لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في منظماتنا العربية، فالقلة منها قامت بتطبيقه.

وقد ولد مفهوم إدارة الجودة وتحسينها في اليابان مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين،ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر،ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأول والشديد على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وإلى رضى المستهلك ويعد إدوارد ديمنج رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة،وقد نقل ديمنغ أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث قام بتطويرها وأسس منهجا متكاملا عنها(عقيلي،٢٠٠١).

وقد أكدت التجارب العالمية والعربية على فاعلية تطبيق واعتماد إدارة الجودة الشاملة في التربية ، وكان لتطبيقها في المجال التربوي عواقب محمودة الأثر ومن أهمها :

١- يقود تطبيق إدارة الجودة في المجال التربوي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية .

٢- الجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال .

٣- تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة بنجاح ، الذي يعمل على رفع الـروح المعنوية للعاملين وخلق الإحساس عندهم بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تحـسّن العمل وتطوره.

٤- الجودة الشاملة تؤدي إلى رضى العاملين التربويين والمـستفيدين (الطـلاب) وأسـرهم والمجتمع حيث تركز الجودة الشاملة على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحـات ، وحـل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية.(نشوان ، ٢٠٠٤)

وكذلك يمكن التعرف على فوائد الجودة من خلال ما قام به معهد المعايير البريطاني (B . S . I) من إجراء استفتاء موسع للمؤسسات التعليمية الحاصلة على شهادة الآيزو – أحد أنظمة الجودة – اتضح من خلاله " أن القاسم المشترك بين تلك المؤسسات في مجال الاستفادة من هذا النظام يمكن تلخيصه على النحو التالي (اللجنة الوطنية السعودية للجودة،٢٠٠٤):

- ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب.

- تخفيض وتقليل إهدار إمكانات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين .

- إن النظام الإداري المتميز الذي يطبق من خلاله الآيزو ويمكن المؤسسة من تحليل المشكلات التي توجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثـل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً.

- زيادة الكفاءة التعليمية من خلال مشاركة الجميع بفاعلية في إدارة المؤسسة التعليميـة نظـراً لدراية كل فرد بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين مما يترك أثراً نفسياً وإيجابياً على كل العاملين .

- رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلبة والمجتمع تجاه المدرسة مـن خـلال إبـراز الالتزام بالجودة .

- الإسهام في تأكيد السمعة الجيدة للمدارس محلياً وعالمياً .

- إن المراجعات الداخلية ومراجعات الإدارة المنتظمة التي هي من صلب نظام الآيـزو تجعـل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس .

- ربط كل أقسام المؤسسة وجعل عملها متناسقاً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة، وهذا بالتالي يؤدي إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشكلات التي يمكن أن تحدث .

- وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية سينعكس إيجابياً على طلابها لأنهم سيكونون من أوائل من يحس بتطبيق هذا النظام، وهذا بلا شك سيؤدي إلى إرساء لبنة هامة من لبنات الانضباط واحترام الأنظمة في نفوسهم فضلاً عن تعرفهم على سياسات نظام جودة عالمي في سن مبكرة .

- تطبيق النظام سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، وفي الوقت نفسه سيبقى ملتزماً بالتعليمات الرسمية".

وبما أن مفهوم الجودة الشاملة يدعو إلى ضرورة تحسين مدخلات العملية التعليمية،وتحسين العمليات من خلال إدارة عملية التخطيط، وبناء إطار تبادلي فاعل بين عناصر النظام التربوي في ضوء أهداف تربوية واضحة ومحددة قابلة للقياس. فأننا نستطيع تصنيف معايير الجودة الشاملة للطالب كما يلي :

- الجانب المعرفي للطالب وكيفية وصوله للمعرفة.
- قدرته على ممارسة التعليم الذاتي.
- تقبله لكل ما هو جديد وحديث طالما أنه لا يتعارض مع قيم المجتمع.
- النظر إلى ما يدرسه من مقررات دراسية على أنها وسيلة وليست هدف.
- إكسابه اتجاهات مبدئية نحو بعض القضايا الاجتماعية والعلمية والتكنولوجية.
- تشجيعه على التحلي بالسلوك القويم بوجه عام.
- إكسابه مهارات متنوعة عقلية ويدوية.
- استخدام الأسلوب العلمي في التفكير والتفكير الإبتكاري (الزواوي،٢٠٠٥).

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم معايير ومتطلبات عدة ، من أهمها:

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .

٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.

٣- تنمية الموارد البشرية من المعلمين أو المشرفين الأكاديميين ، وتطوير المناهج وتحديثها وتبني أساليب التقويم المتطورة ، وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب .

٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .

٦- تعرف احتياجات المستفيدين الداخليين ، وهم الطلاب والعاملون ، والخارجيين ،وهم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

٧- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

٨- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .

٩- تفويض الصلاحيات.

١٠- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة .

١١- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيداً عن الذاتية . (نشوان ، ٢٠٠٤)

ولا بد من نمط جديد ومتميز يؤهّل من هم في هذا النظام التعليمي كونه نظاما معنيا ببناء بعد الإنسان والسير به ومعه إلى دروب الإبداع والعطاء والتميز (الطويل، ١٩٩٩).

وتوجد بعض النماذج النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم التي يمكن اعتمادها مثل.

١- نموذج (Ashok and Motwani):

لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تم وضع خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية.

٢-نموذج الخطيب:

قام الخطيب بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في مجال إدارة الأعمال والمجالات الصناعية لكي تنسجم مع المؤسسات التعليمية، ووضع نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة بما يناسب القطاع التربوي والتعليمي

وتعتبر مدارس وكالة الغوث من المؤسسات التي التزمت في تقديم ومتابعة تعليم عالي الجودة للطلبة في مدارسها من خلال الوثيقة التي تحمل عنوان "إطار ضمان الجودة بمدارس الأنروا"وذلك في ضوء أن التعليم أكبر من مجرد الاكتساب البسيط للمعرفة، ذلك أن إعداد الطلبة لأن يكونوا مواطنين يتحملون المسؤوليات ويتخذون القرارات استنادا إلى أسس سليمة يقتضي العمل على تنمية شخصياتهم من جميع جوانبها وبصورة متكاملة، وهدفت الوثيقة إلى تناول جميع جوانب التعليم المتكامل، وتكمن الخصوصية لهذه الوثيقة في ارتباطها بآلية تنفيذ فعالة هي (المراجعة الذاتية المسندة) التي تتم في المدارس بدعم من المشرفين التربويين وغيرهم،ولعل هذه الوثيقة التطويرية التي بينت مجموعة من المعايير التي سيتم تطبيقها على مدى سنوات إلى أن يصبح الأداء المدرسي في ضوء معايير معتمدة ممارسة يومية في جميع المدارس، بحيث يعمل هذا البرنامج على تطوير التعليم في المدارس من خلال المجالات التالية:(وكالة الغوث الدولية،٢٠٠٦).

- مجال شؤون التلاميذ(نتاجات التلاميذ)ويـشتمل علـى خمـسة جوانـب هـي : التحـصيل الدراسي/المعتقدات والمهارات الفردية/جودة التفاعل والعلاقات/حضور الطلبة/الاتجاهات نحـو التعلم والمدرسة.

- مجال التعليم والتعلم ويشتمل على أربعة جوانب هي: التعليم/التعلم/مواد التـدريب (المـوارد لدعم عملية التعليم والتعلم)/ المدرسة كمنظمة تعلم.

- مجال المنهاج ويشمل أربعة جوانـب هـي:الأهـداف/المحتـوى/النـشاطات والتكنولوجيـا التعليمية/التقويم.

- مجال الموارد البشرية ويشمل أربعة جوانب هي:تطـوير هيئـة التـدريس والعـاملين فـي المدرسة/دعم الموارد البشرية للمدرسة من قبل المجتمع المحلي/الدعم المقدم مـن المـسؤولين التربويين والفنيين/التمكين والمسؤولية والإدارة.

- مجال القيادة والتخطيط (القيادة والإدارة) ويـشمل ثلاثـة جوانـب هـي:عمليـات تحـسين المدرسة/الالتزام بالمدرسة وبتحسينها/التحسين في أداء المدرسة حقيقة قائمة.

- مجال المجتمع المحلي ويشمل ثلاثة جوانب هي:مشاركته في عملية التعليم والتعلم/الخـدمات المقدمة من المدرسة والمجتمع/تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي.

- مجال الموارد المالية ويشمل ثلاثة جوانب هي: مباني المدرسة/المعـدات المدرسـية/المـاء والكهرباء والتهوية.

- مجال أداء الأنروا ويشمل أربعة جوانب هي :توافر الموارد/دعم المدارس من قبـل مكتـب التعليم في المنطقة/الإشراف التربوي/التدخل.

لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مـدارس وكالة الغوث في مدى فاعلية تطبيق نظام الجودة، ودرجة تحقق الأهداف المرسومة، وخصوصا أن الفئة المستهدفة هي معنية بشكل رئيس في تطبيق النظام كونها في الميدان .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بدأت الأخيرة في الغوث في الفترة الأخيرة في تطبيق إطار الجودة الشاملة في التعليم، وقد وضعت خطة للعمل بدأت من العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧، وذلك بتحديد (٨) معايير ووضعت لها مؤشرات أداء، وحددت خطوات التنفيذ بدقة (وكالة الغوث الدولية، ٢٠٠٦).

وبالتالي رأى الباحث ضرورة الكشف عن مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الأردن حيث تهدف الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين ومديري المدارس في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الأردن ، وكذلك آرائهم في المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس، وبالتحديد سعت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟

٢- ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠٥) بين تقديرات المعلمين والإداريين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن؟

٤- هل تختلف تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما؟

٥- هل تختلف تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن بين متغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما؟

٦- ما معيقات تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها؟

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المشروع الذي تتبناه إدارة البرنامج التعليمـي فـي وكالة الغوث من خلال تركيزها على إدارة الجودة الشاملة في التعلـيم، والتـي عنيـت بكافـة عناصر العملية التعليمية مع التركيز على أهم محور في العملية، وهو المتعلم الذي هو أساس في تحقيق الجودة في العملية التعليمية من خلال استفادته القصوى من جميع الإمكانات التي تقدم له في أثناء تعلمه، وكذلك من خلال أهمية تقويم الخطوات منذ البداية حيث تحسين المـدخلات ثـم تحسين العمليات مع المراقبة المستمرة حيث التصحيح والتعديل، وتعتبر هذه الدراسـة إحـدى أدوات التدقيق الداخلي للجودة والتي تعين الإدارة العليا وتوجهها نحو قـرارات إيجابيـة تـدعم المشروع،ومن هذه المنطلقات تأتي أهمية الدراسة كونها تعمل على:

- الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز.
- تكشف إلى أي درجة تمارس مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث.
- تكشف عن معيقات تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها.
- ستساعد القادة التربويين في وكالة الغوث في تحسين المـدخلات والعمليـات فـي العمليـة التعليمية بوجه عام.
- تعتبر الدراسة الحالية إثراء للدراسات السابقة والأدب النظري في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وكذلك من مبرراتها الحاجة الملحة لها كونها الدراسة الأولى – حسب علم الباحـث- بعـد البدء رسميا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في وكالة الغوث التي عنيت بتقييم فاعلية إطار ضمان الجودة الخاص بمدارس الأنروا لعام ٢٠٠٦،بينما ركزت الدراسات السابقة على إمكانية التطبيق.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة:

التعريف الإجرائي: تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغـوث الدوليـة فـي الأردن، والمتمثل بفقرات الأداة التي أعدها الباحث.

مدارس وكالة الغوث :

هي مدارس تتبع لوكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين التابعة لهيئة الأمم المتحـدة، وهي تطبق نفس مناهج وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتقسم إلى أربع مناطق تعليمية (شمال عمان،جنوب عمان،اربد،الزرقاء).

الفاعلية:

هي حالة ناتجة عن القيام بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالصورة الصحيحة ووفقاً للمعايير التي وضعتها وكالة الغوث الدولية، وتقاس بالدرجة التي يعطيها المديرين والمعلمين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة

المعيقات:

هي جميع الأمور المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تشكل عائقاً أثناء عملية تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية، مما يحول دون تطبيقها بفاعلية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطـوير التعلـيم خلال العام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧) في جميع مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن(المناطق التعليمية الأربعة، وهي جنوب عمان،اربد،الزرقاء،شمال عمان) من وجهـة نظـر الإداريـين والمعلمين فيها، وتم تطبيقها خلال العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، واستخدم الباحث الأداة التـي طورها (خضر،٢٠٠٤).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على محورين رئيسيين، الأول: يتعلق بالأدب النظري التربوي الذي يتعلـق بموضوع الدراسة. والثاني: تناول الدراسات السابقة التي تدور حول اهتمامات وأهداف الدراسة وتشمل الدراسات العربية والأجنبية.

الإطار النظري

يعتبر التعليم احد الاحتياجات الضرورية لكافة المجتمعـات الإنـسانية ،ولهـذا فإنهـا استمرت على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية حتـى تـتلائم مـع معطيـات المـستقبل وخصوصا أن التغير السريعالمستمرين (الخطيبة والتكنولوجيا على المستوى العـالم أدى إلـى ضرورة التقدم والتطوير المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التعليمية (البكر،٢٠٠١).

وأن احد أهم المداخل والمفاهيم الإدارية الناجحة في هذا الـشأن إدارة الجـودة الـشاملة (TQM)والتي تركز على فلسفة إدارية حديثة متخصصة من اجل الارتقـاء لمـستوى الإدارة والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب،٢٠٠١).

برزت رغبات أكيدة لدالشاملة: في عدد من دول العالم إلى الجودة الشاملة بوصفها منهجا في جميع أنظمتها المهنية والتربوية، إذا ما ارتكزت الإدارة الشاملة على أسلوب وفريـق عمـل يتمتعان بالمرونة والخبرة وبالآليات والمفاهيم فان هذه الجـودة سـتؤدي غرضـها (الغـافري ،٢٠٠١).

ويمكن تحسين مفاهيم جودة التعليم المختلفة والتي تتضمن على سبيل المثال تحـسين أداء المدير والمعلم والطالب ،وتطوير البرامج ،خطط الدورات،الروابط بين المجتمعـات الدراسـية ،تحسين التقويم التربوي ،وقد أكدت مجموعة من الأبحاث والدراسات أنه من الممكـن إدخـال بعض التعديلات البسيطة على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم لإحداث تأثير ايجابي في نواتج النظام التعليمي(Huang،1994) .

ويرى ديمنغ (Demming) المشار إليه في النجار أن إدارة الجودة الشاملة تـستطيع بآلياتها أن تحقق إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم حيث إنها تركز على أداء العمـل بطريقـة صحيحة وأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنبـا لـضياع المـوارد وتبديـدها أو سـوء استغلالها، وان إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق للمؤسسات التعليمية عدد من الانجـازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب الآتية : تقليل التكاليف،وتقليل المنازعات بين العاملين ،وإرضاء الطلاب والمستفيدين،والابتكار والتجديد (النجار،١٩٩٧).

ويجب النظر إلى البعد الإداري في سياق الجودة إلى انه أسلوب إداري قائم بذاته ،وليس وظيفة إدارية ،كما هو الحال في سياق الإدارة التقليدية، حيث تمثل إدارة الجودة الكلية (TQM)إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف مستويات التنظيم ، والمؤسسة على نحو كلي ، وتصبح الجودة وعملية تحقيقها مسؤولية يلتزم بها الجميع ، وبشكل متواصل ،أو الكلية والذي يعني أن الكل،سواء أكانوا داخل التنظيم أم خارجه ،أي لابد من تضافر الجهود للوصول إلى الجودة المرجوة (luthans,1993).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الإدارية والذي يقوم على مجموعة من الأقسام والمبادئ ،وتمتاز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جانب الإدارة التربوية بشكل اقل من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في جانب الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج، وقد تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة ومن الصعوبة بمكان أن يوجد تعريفا بسيطا يعرفها تعريفا شاملا بسبب تعدد جوانبها والتعريفات التالية توضح ذاك :

- أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه (Johnson ,1992).

- الجودة هي صفة المنتج (Characteristic) مثل حجمه،شكله أو تكوينه، وتحديدا هي الصفات التي تحدد قيمة المنتج والى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذاك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من اجلها (Ruch,1992).

- وهي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ،والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست إلا تحقيق لحاجات العميل (الدرادكة وشبلي،٢٠٠٢).

- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تعين وترشد المؤسسة وتلحق بها تطوير مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن الموارد المتاحة ، وكذلك هي كافة العمليات داخل المنظمة ،تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمتوقعين(حمود،٢٠٠٢) .

- وتعرف سياسة الجودة الشاملة بأنها النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة وبين الأجهزة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات

المتحدة واليابان ،وأنها التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ودوائر الجودة وأنظمـة أخرى كثيرة ،وأنها تقوم على أسس وعناصر ناجحة وأنها ترفض الإخفاقات(Costin,1994).

ومن خلال ما استعراض هذه االتعريفات لهذا المفهوم – وطبعا هناك الكثيـر– يلاحـظ اختلافا واضحا وكبيرا في تعريف الجودة بين الباحثين ، لذلك فإن بعض المهتمين والمـسؤولين عن جودة المنتج مثل جارفن يرى أن تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعا وتقسيمها إلى عـدة أنواع ،بعضها في التعريف يعتمد على أساس المستخدم (USER –BASD) ،ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة تعني أداء الأفضل ،وبعضهم يرى التعريـف على أساس التصنيع(Manufacturing-Based) وهم رجال الإنتاج حيث أنهـا تنظـر إلـى الجودة على أنه المتغير الخاضع للقياس الدقيق، ونظرا إلى هذه الاختلافات فانه يرى أنه يتعـين على المؤسسات أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة وتكاليف الحـصول علـى المـستوى المعين لها ،أي أنه يتعين أن تضع تصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق بين المنـتج وبـين القيمة والتكلفة عند حده الأقصى(Garvi,1984) .

أما رواد إدارة الجودة فإنهم يعرفونها كما يلي:

- ارماند فيجنبام بأنها : الرضا التام للعميل.
- كروسبعن:ى بأنها : المطابقة مع المنتجات .
- جوزيف جوردان بأنها :دقة الاستخدام حسبما يريد المستخدم .
- أما ديمنج فيعرفها : درجة متوقعه من التنسيق والاعتماد وتناسب السوق بتكلفـة منخفـضة (سعيد،١٩٩٧).

وكذلك أكد السلمي بأن إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن :

- ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبـات وحاجات وتطلعات المستهلكين.
- تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد والعاملين في المنظمة كل من خلال موقعـه في الأداء، وتعبئة تلك الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية(الـسلمي، ١٩٩٥).

ويمكن أن نضع التعريف التالي الذي يحاول أن يستوعب معظم هذه التعريفات ،من حيث أنها : فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة: الفكر السلوك القيم ، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ،نظم وإجراءات العمل ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع ،خدمات) وبأقل كلفة ،وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائنها ،عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم ،وفق ما يتوقعونه ،بل ويتخطى ما يتوقع تماشيا مع استراتيجيات تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما الهدف الوحيد ،وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا ،ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تقول:العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى، وهذا يعتمد على مجموعة من المبادئ الإدارية مثل: ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق ،وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة واستغلالها أحسن استغلال لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر ،مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها وعلى المجتمع الذي تعيش في كنفه ، لتحصل في النهاية على رضاه.(عقيلي،٢٠٠١).

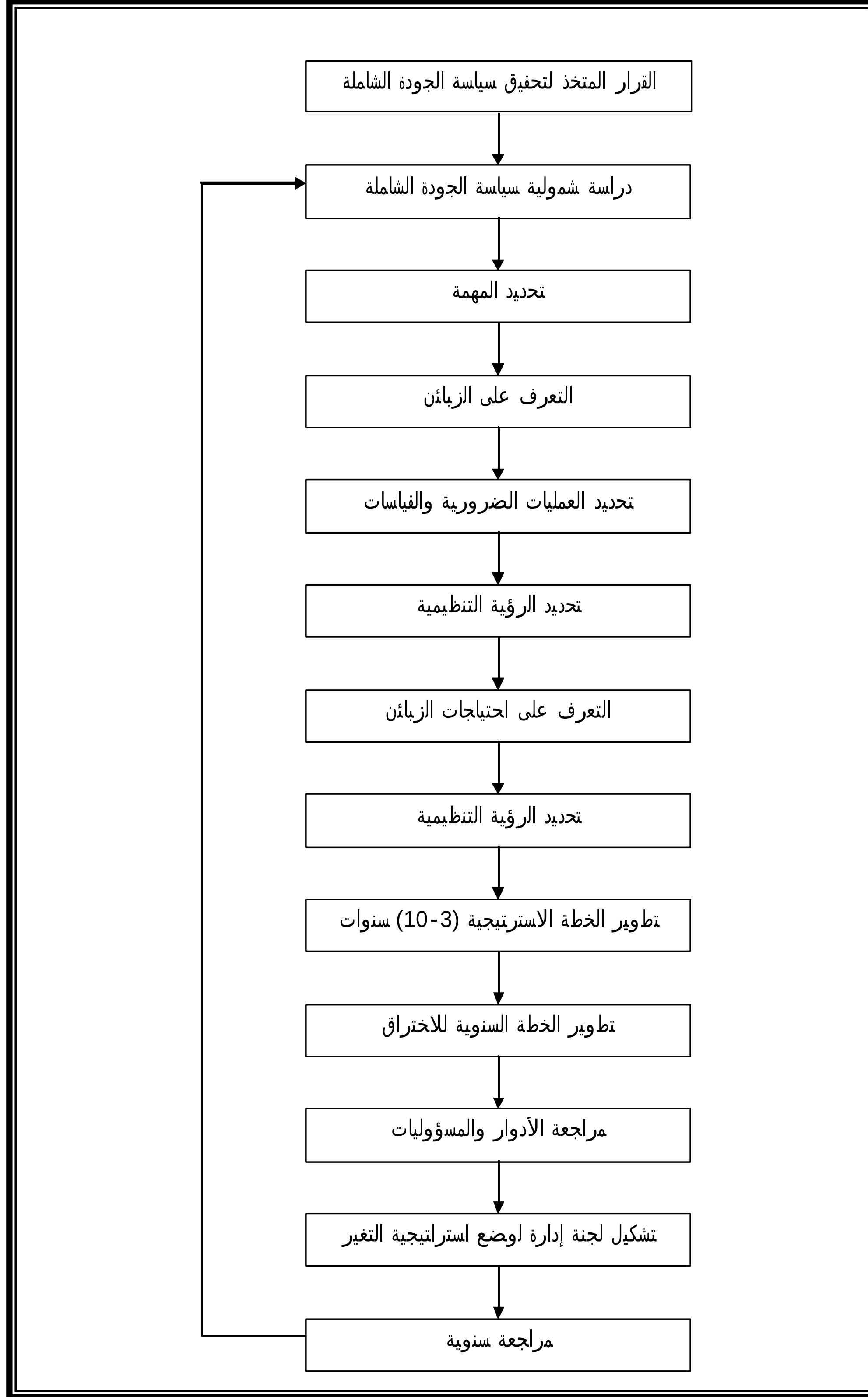
سياسة الجودة الشاملة:

يشير كوستين (١٩٩٤) إلى أن سياسة الجودة الشاملة تمثل نظام إنشائي بنائي يحدد المشاركة الوظيفية للمنظمة في تخطيط وانجاز عملية تحسين مستمرة تفوق توقعات الزبون وتفترض أن ٩٠% من المشاكل هي مشاكل عمليات صناعية وليست مشاكل مستخدمين وتتكون هذه السياسات من ثلاث عناصر هي:

١.التخطيط للنجاح الباهر في المعرفة العلمية ويدعى أحيانا تخطيط (هوشين) الذي يمثل الشكل (١) ويتمثل غرض هذا التخطيط في ما يلي : توضيح الرؤية المتعلقة بالمدى الذي ستصل إليه والاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة خلال الخمسة عشر سنة القادمة وهذا يتيح رؤية مستقبلية وتركز على الجوانب المهمة للخدمة، ويضمن تطويرا تاما للسبل التي يمكن من خلالها انجاز بعض جوانب المعرفة وتحسين الجودة الرئسية والجوهرية .

٢.الإدارة اليومية:ويوضح ما يجب على الناس شخصيا القيام به وما عليهم قياسه وضبطه للحفاظ على سير المؤسسة بسلاسة ،وفهم العمليات التي يستخدمونها وبالتالي سيتمكنون من تطويرها ، ويمكن تحقيق التحسينات من خلال فرق متخصصة .وعملية حل المشكلات تتطلب الجهد الجماعي للعاملين في هيئة الإدارة على أن يعملوا في فرق دراسة.

٣.سياسة التفاعل الوظيفي:ويقصد دمج فعاليات الفريق عبر الأقسام والدوائر لإنـجاز أهـداف المؤسسة.



الشكل ١.الخطوات العشر التي يعمل تخطيط هوشين على تحقيقها

الأفكار الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن أن تكون أهم وأبرز الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمـا يلي:

١.الجودة كما يراها العميل (التركيز على العميل).

٢.التركيز على الجودة بمعناها الواسع.

٣.التحسينات المستمرة :وهنا تبتعد المؤسسة عن التحسين على فترات متباعدة إنمـا التحـسين باستمرار.

٤.التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة:وإقناعهم بان النجاح على المستوى الفـردي سـيؤدي لنجاح المنظمة .

٥.اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات : وهذا يتطلب تسجيل دائم للأحـداث التي تتم في المؤسسة وتحليل المعلومات لضمان التحسين المستمر .

٦.الاعتماد على العمل الجماعي: من خلال جماعات العمل الفعالة و تدريبها على أساليب اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المنظمة.

٧.إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكثر .

٨.الاهتمام بتدريب وتقدير جهود الأفراد:وهذا سيكسبهم المهارات اللازمة لتطـوير وتحـسين عملهم وتقديرهم سيضمن المزيد ممن العطاء والإبداع من قبلهم.

٩.الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين:ويجب أن تمثل التوجه المحدد للمنظمة بـشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار و التعارض في جهود العاملين.

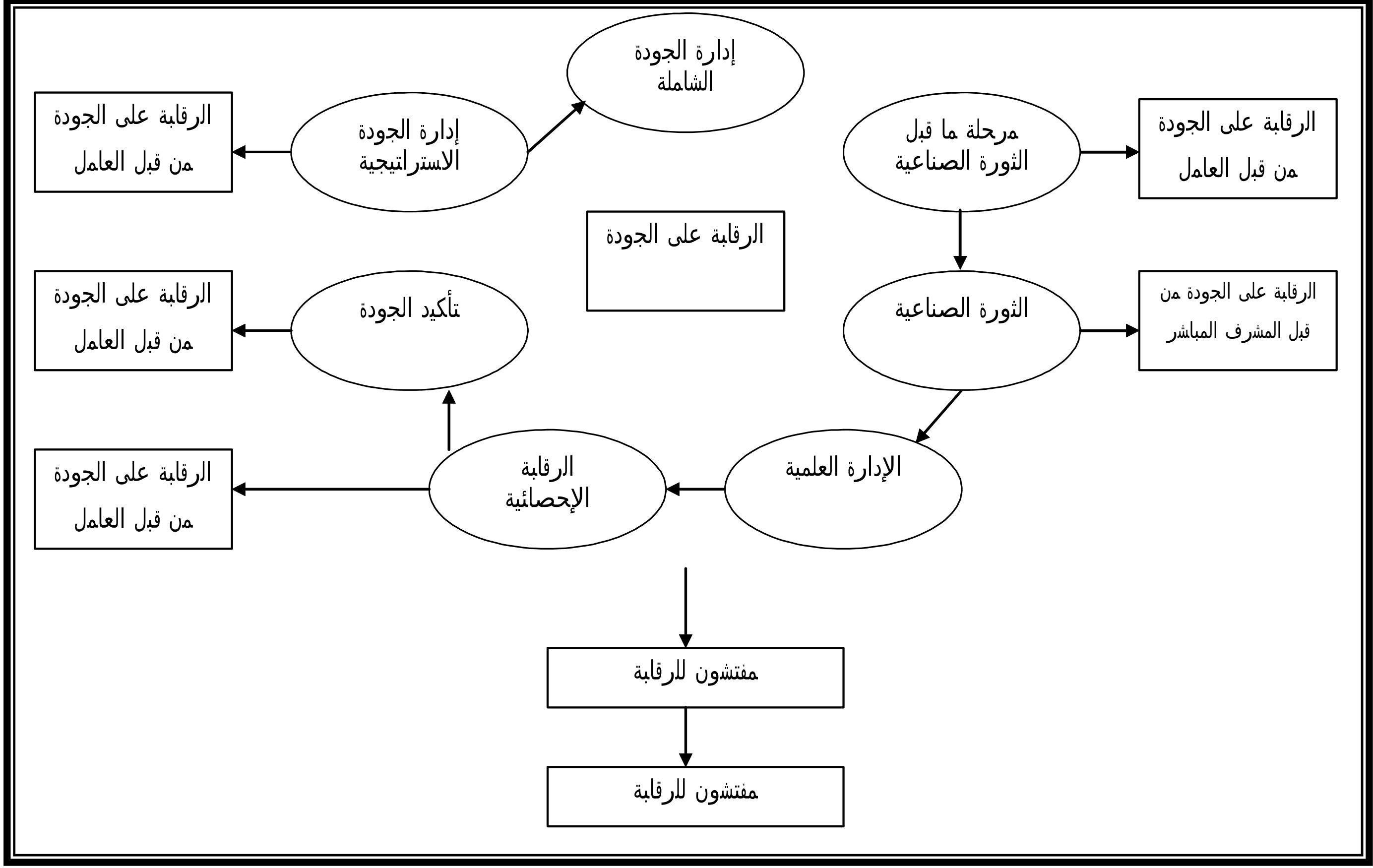
١٠.وجود قيادة فعالة تمثل القدوة بالنسبة للعاملين :وتتصف بالموضوعية وتهتم بالانجازات.

١١.الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين وضرورة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافـآت بنـاء على تعدد المهارات التي يحصل عليها الموظفون(الدرادكه والشلبي،٢٠٠٢،Jayand).

مراحل تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

ولد مفهوم الجودة وتحسيناتها في اليابان،مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين ثم انتشر إلى شمال أمريكا ودول أوروبة القديمة ثم تطور هذا المفهوم بعد أن مـر بمراحـل تاريخيـة

متلاحقة إلى أن وصل إلى مفهوم الحديث وقد تناول عقيلي (٢٠٠١)هذه المراحـل كمـا هـو موضح بالشكل رقم (٢)



شكل ٢. مراحل ادارة الجودة الشاملة

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

- المرحلة الأولى :ما قبل الثورة الصناعية :لم يكن هناك مصانع وإنما ورش عمل وصاحب الورشة مع عدد من العمال يصنعون السلع باستخدام أدوات يدوية وما على صاحب العمل سوى تلبية رغبات الزبون،والرقابة على الجودة التي كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا وتـدقيق نهائي من صاحب الورشة .

- المرحلة الثانية :بعد الثورة الصناعية : حيث حدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة مثل ظهور المصانع وزيادة عدد العاملين وزيادة حجم الإنتاج بسبب الآلة وارتفاع جودة المنـتج،ولم تعد الرقابة تتم من العامل نفسه وإنما من قبل المشرف وهو يتحقق من جودة المنتج .

- المرحلة الثالثة :الإدارة العلمية Scientiffic Management :حيـث ظهـرت بريـادة (فريدريك تايلور) وقدمت للناس دراسات الحركة والزبون و سبل تخفيف تكلفة الإنتـاج مـن خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي وهنا ظهر المفهوم (فحص الجودة Quality Inspection) وهنا سحبت الرقابة من المشرف المباشر وأسندت إلى مشرفين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة .حيث تم استخدام معايير محددة للمطابقة للتحقق من جودة المنتج وتهـدف الرقابة هنا للتأكد من هو المسئول عن الخطأ لمعاقبته حيث سميت بالرقابة البوليسية.

- المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة (Statistical control):ظهـرت مـع ظهور الإنتاج الكبير عام (١٩٣١) حيث صاحبه تنميط وتوحيد الإنتاج كوسـيلة للإقـلال مـن أخطاء تصنيع السلعة وهنا تسهل عملية المراقبة لأنه ذو مواصفات قياسية نمطية موحده. وهـذا سهل الرقابة ، ومن أشهرها نظريـة الاحتمـالات باسـتخدام أسـلوب العينـات الإحـصائية (Sampling Tehniqves) في مجال فحص الجودة وقد صمم كل مـن (Harold dodge) (Harry Roming) أسلوب فحص العينات بدلا من فحص كامل الإنتاج، ولكن تم رفض هذا الأسلوب في الثمانينيات ،بسبب عدم دقة هذا الأسلوب لان فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقـا على مستوى الإنتاج كله . واحتمال وجود خطأ في بعض وحدات الإنتاج .

- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة (Quality Assurance):بدأ التفكيـر بمفهومـه عـام ١٩٥٦، ثم تطور ليصبح أسلوبا فعالا في مجال الرقابة على الجودة . وهو يقوم علـى فلـسفة معناها أن الوصول إلى مستوى عالمي من الجودة وتحقيق نتائج بدون أخطـاء (zero defeet) يحتاج رقابة شاملة على كافة العمليات من مرحلة التصميم حتى وصوله ليد المـستهلك، وهـذا يحتاج لجهود مشتركة ولتعاون الجميع لمنع وقوع الأخطاء في أي مرحلـة. ولتحقيـق شـعار الإنتاج بدون أخطاء تبني استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

١. الرقابة الوقائية:المتابعة أول بأول لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على منع حدوثها.
٢. الرقابة المرحلية:فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع بحيث لا ينتقل لمرحلة أخـرى إلا بعد التأكد من جودته.
٣. الرقابة البعدية : التأكد من جودته قبل وصوله ليد المستهلك ضمانا لخلوه من أي عيب.

- المرحلة السادسة :إدارة الجـودة الإسـتراتيجية (Stratigic Quality Management) ويرمز لها (SQM): ظهر عام (١٩٧٠)و(١٩٨٠) بسبب المنافسة بين الـشركات التجاريـة العالمية لكسب اكبر حصص من السوق وخاصة اليابانية التي غزت منتجاتهـا أسـواق العـالم

وكانت أول شركة أمريكية (IBM) وتبنت إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة الزحف الياباني حيث رسمت إستراتيجية الجودة ضمن محاور ثلاث رئيسية هي

١. إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه وتحديد الجودة يكون من قبل الزبون .
٢. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم حتى قاعدته .
٣. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (أنظمة ،ثقافة تنظيمية ،هيكل تنظيمي........).

- المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) : ويرمز لها (TQM) ظهرت بعد عام ١٩٨٠ وما زال العمل بها مستمرا إلى الآن بسبب شدة المنافسة العالمية واستمرار اكتساح الصناعية اليابانية لحصص الأسواق فتوسع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر عمقا وشمولا واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن .

ابرز رواد إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم العديد من العلماء في دفع عجلة تطوير مفاهيم الجودة الشاملة لتنصب مع المفاهيم السابقة في تحسين الإنتاجية والجودة ومن بين هؤلاء العلماء:

ادوارد ديمنج (Edward Deming)

مستشار أمريكيهي: بابي ثورة إدارة الجودة الشاملة وكان يعمل إحصائيا خلال فترة الأربعينيات من هذا القرن وله إسهامات واضحة في مجال الإحصاء فهو صاحب التوزيع الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية وهو من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وقد تم تطبيق مبادئ ديمنج في القطاع التربوي إذ أنها تعتبر من أكثر المبادئ في هذا القطاع .وهذه المبادئ هي:

١. تكوين غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج.
٢. تبنّت فلسفة ديمنغ (Deming) ضرورة تبني فلسفة الجودة الشاملة واعتمادها والالتزام بها من قبل القيادات العليا.
٣. توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأسفل.
٤. تخلّ عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.
٥. الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل.
٦. المواصلة في التدريب على رأس العمل.
٧. تبني وتأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسّن.

٨. الابتعاد عن الخوف من التغيير.
٩. القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
١٠. التخلص من الشعارات والمواعيد ونقد العاملين.
١١. التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.
١٢. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم.
١٣. تطوير برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل موظف.
١٤. جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون من خلال فريق واحد لتحقيق التحوّل إلى نظام إدارة الجودة (الهيشان، ٢٠٠٤).

جوزيف جوران (Joseph Juran)

صاحب مقولة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها " ولا تقل منزلته عن منزلة ديمنج وقد عرف من خلال مساهمته في مجال فلسفة الجودة ، وقد تمكن عام ١٩٥١ من صياغة مجموعة أفكار حول إدارة الجودة ووضعها في الكتاب المشهور (The quality control hund boot) خطوات جوران الأساسية الثلاث نحو التقدم (ثلاثية جوران) وهي تخطيط ومراقبة وتحسين الجودة (الغافري،٢٠٠١) .

خطوات جوران العشرة في تحسين الجودة .

١. نشر الوعي بأهمية التحسين والحاجة إلى الجودة .
٢. وضع أهداف للتحسينات المستمرة .
٣. بناء تنظيم العاملين لتحقيق الأهداف.
٤. تدريب جميع العاملين .
٥. تبني أسلوب حل المشكلات.
٦. توثيق التقارير عن التقدم .
٧. تقدير جهود العاملين .
٨. إيصال النتائج للعاملين .
٩. تسجيل التقارير المختلفة عن النجاح .
١٠. المحافظة على ما تم انجازها والتوسع في بناء التحسينات .(juran ,1991) .

فيليب كرسبي (Philip Crosby)

أصدر كتابين في مجال الجودة الأول (Quality is free) والثاني (Quality is with out tears) (الصرف ،٢٠٠١).

وقد ركز على التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء وقد نـادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects)، واهتم بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقـط، وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة (برقعان ،٢٠٠١)

وقد قدم مبادئ هامة في الجودة الشاملة أطلق عليها الثوابت (Obsolutes) وهي :

١. تعريف الجودة على أنها التوافق مع متطلبات العمل .
٢. تحقيق الجودة من خلال الوقاية وليس التقييم .
٣. تقاس الجودة من خلال الثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعـايير ولـيس مـن خـلال المؤشرات
٤. أن معيار انجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

ولقد لخص شرادور (Sehoroeder,1993) خطوات كرسبي في تحسين الجودة :

١. التزام الإدارة بالجودة .
٢. تشكيل فرق تحسين الجودة .
٣. زيادة الوعي بالجودة والتزام الموظفين بها .
٤. تقدير كلفة الجودة وتوضيح كيف يمكن استعمالها كأداة إدارية .
٥. حل المشكلات فور حدوثها .
٦. تخطيط برنامج خال من العيوب .
٧. تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات عمليات تحسين الجودة .
٨. توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية .

شيوارت (Walter A. Shewhatt)

يعد الرائد الأول والمثالي في الرقابة المعاصرة للجودة . وقد عمل خبيرا إحصائيا لـدى معمل للتلفونات خلال العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي.وقام بتطوير نموذج لتحـسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر أطلق عليه (دائرة شيوارت للجـودة PDCA) ويتكـون مـن التخطيط Plan والفعل Do والفحص Check والتنفيذ Act (سعيد،١٩٩٧) .

ارماند فيجنبام (Armand V.Feigenbaum)

يعد من رواد الحركة وقد طور مفهوم الرقابة على الجودة (TQC) في كتابه الـشهير الرقابة الشاملة للجودة الذي صدر عام ١٩٨٣ ويرى من خلال كتابه انه لا يمكن تحقيق الجودة في مجال التصنيع إذا كان التصميم رديئا أو نظام توزيعها غير فعال أو تسويقها غير سـليم أو دعمها غير مناسب ،كما يرى أن الرقابة الشاملة هي مفهوم أفقي يمتد عبر الأقـسام الوظيفيـة للمنظمة يمتد من التولى إلى التركيب والبيع ويؤكد على أن المسؤولية عن الجودة تقع على مـن يؤدون العمل ويجب أن يكون لهم الحق بإيقاف العمل عند حدوث مشكلة (سعيد،١٩٩٧).

كارلو ايشيكياو (Kaoru Ishi Kawa)

من رواد الجودة اليابانيين متخصص في الكيمياء التطبيقية ولقب بابي حلقات الجـودة واصدر كتابا بعنوان مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة ، ويرى أن المسؤولية عـن جـودة المنتج تقع على عدد محدد من طاقم الإدارة، وكل المديرين مسؤولون عن الجودة وقام باستنباط خريطة عظمة الجودة أوما يطلق عليها تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة من خلال هذه الطريقة المبينة في الشكل رقم (٣) تستطيع الإدارة تحديد المشكلة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسة وغير الرئيسة التي أدت إلى حدوثها(سعيد،١٩٩٧) .

جينشي تاجوشي (Genichi Taguchi)

أسهم في مساعدة الشركات على تطوير الرقابة الإحـصائية علـى جـودة العمليـات الإنتاجية (الدرادكه والشبلي ،٢٠٠٢) .

فوائد تطبيق الجودة :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق آفاق النجاح والتميز وقد أظهرت الفوائد التالية لتحقيق الجودة:

١. زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية من والتدريب. بصورة صحيحة.
٢. تقوية المركز التنافسي للمنظمة .
٣. المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتعليم والتدريب .
٤. كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء .
٥. تخفيض معدل دورات العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل بروح الفريق مما يزيد في الولاء وانتماء للمنظمة .
٦. تحسين الأداء والإنتاجية من خلال التعليم والتدريب المستمر .
٧. رفع كفاية عملية اتخاذ القرار .
٨. جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات البيئية.

متطلبات التطبيق

فيما يلي عرض موجز لعدد من المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

١. التزام الإدارة العليا :وهي من أهم المتطلبات، وبالتالي توجه العاملين للالتزام بها، فيجب أن تكون الإدارة العليـا مؤيـدة ومتحمـسة لهـذا الأسـلوب الإداري ويـرى مـارتن (MARTIN.1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية :

- تعزيز ثقافة الجودة .
- تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين في أدائهم .
- توفير رؤية استراتيجيه طويلة الأمد للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية .

٢. تنظيم إدارة الجودة الشاملة:تنظيم تطبيق هذا الأسلوب يتكون مما يلي:

- مجلس الجودة :ويجب توضيح مهامه .
- لجنة تصميم الجودة: حيث يدرس مفاهيمها وتطبيقاتها ويعطـي توصـيات تطبيقهـا وتقديم خطط التطبيق
- لجنة التوجيه: توثيق الصلات والحد من الفردية وخطط التطـوير والتنـسيق بـين الأعضاء .
- لجنة القياس والتقويم: وضع المقاييس ورقابة الأداء وإعادة توجيـه العمـل وتحديـد الأخطاء (برقعان، ٢٠٠١)

٣. تقييم البيئة التنظيمية واتجاهات العاملين ومدركات العملاء .

٤. تحليل تكاليف سوء الجودة الناتجة من عدم عمل الشيء الصحيح من أول مرة ممـا يـؤدي لفقدانها أسواقها .

٥. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: حتى تصبح أداة فعالة (رفع مستويات الجـودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين .

٦. القيادة الإدارية ، وهي تشكل المحور في العملية .

٧. التعليم والتدريب ويجب أن يكون موجها لجميع مستويات الإدارة والعاملين حتى يتم التطبيق بشكل صحيح لان هذه الأساليب جديدة.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يختلف الباحثون في عدد هذه المراحل في أي منظمة وسبب هذا الاختلاف هو دمـج بعض المراحل لدى الباحثين وتفصيلها عند الآخرين ونجمل هذه المراحل التي يمر بتا التطبيـق في ستة مراحل (عبد الفتاح، ٢٠٠٠)

١. خلق ثقافة الجودة :وهو عملية ضمان تبني الفكرة من الجميع لكافة المستويات الوظيفية .
٢. اختيار المدخل المناسب للتطبيق : اختيار النموذج المناسب مع طبيعة وظروف العمل.
٣. إعداد الخطط التفصيلية: بعد اختيار النموذج المناسب ثم وضع كافة التفاصيل وأهمها:
- القيادة الإدارية التي سيوكل إليها العمل.
- رغبات العملاء .
- نظام الحوافز والمكافآت.
- توفير قاعدة معلومات في المنظمة .
-مشاركة العاملين بالمنظمة.
٤. توفير الموارد اللازمة وهذه من مهام مجلس الجودة الذي يتعهد بتوفير ما يلي:
- موارد بشرية
- موارد مادية
- نظم وإجراءات العمل المطلوب.
٥. مرحلة التنفيذ الفصلي ترجمة الخطط إلى واقع عملي .
٦. مرحلة التقويم والمتابعة: تهدف إلى متابعة كافة مراحل العمل لضمان سيره نحو المعـايير الأساسية للجودة وعدم الوقوع في الخطأ وتعزيز نقاط القوة.

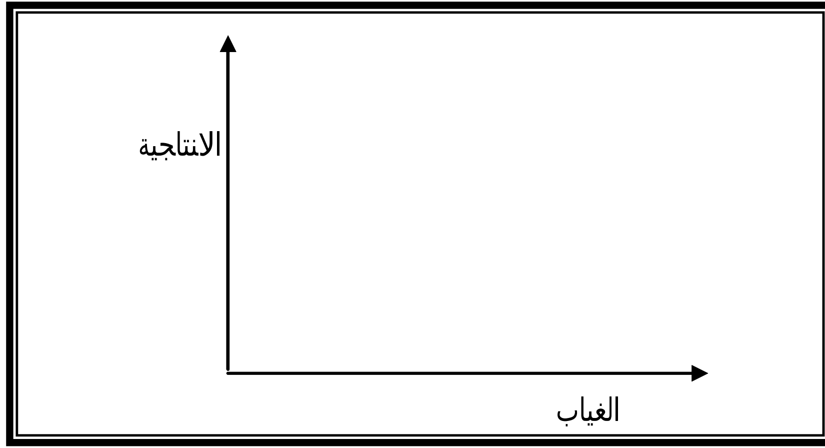
أدوات ووسائل إدارة الجودة الشاملة

تستند متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أساليب وأدوات فاعلة تعتمدها المنظمة فـي تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها. ومن هذه الأدوات والأساليب:

١- أدوات تعطي فكرة عامة وأهمها:

أ) استمارة الفحص السابقة check sheet :وهي عبارة عن جدول يستخدم لتنظـيم وتـسجيل البيانات والمعلومات أو لتسجيل ومتابعة المشاكل المحددة. وهذه الاستمارة مهمة في الحـصول مع المعلومات بسهولة وتحويها إلى بيانات مفيدة لمواجهة هذه المشاكل (حمود ٢٠٠٢) .

ب) مخططات التشتت scatter diagram : وهو الأسلوب الأبسط لتحديد علاقة سبب وأثر بين متغيرين و يمثل احد المتغيرين المتغير المستقل والأخر يمثل التابع فالمستقل قابل للرقابـة أمـا التابع فيمثل الأثر المقاس مثل ذلك غياب الموظفين والإنتاجية كما يوضحها الـشكل رقـم (٣) (الصرف، ٢٠٠١).

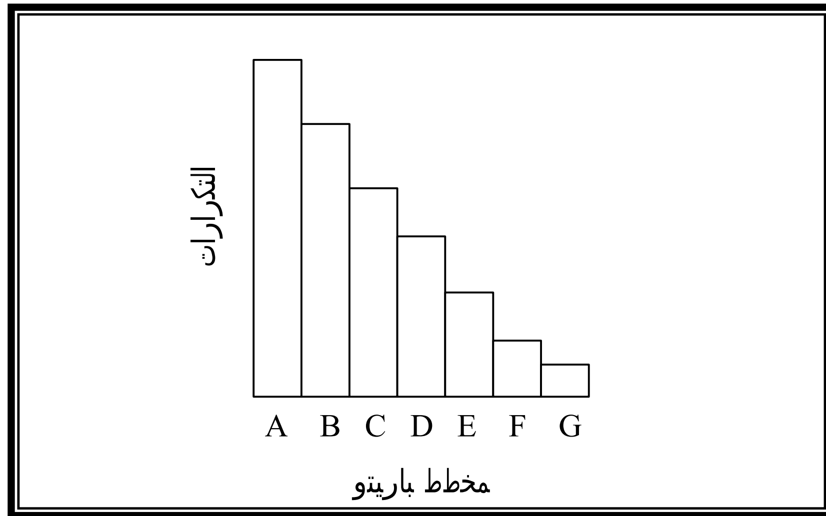


شكل٣. يمثل مخطط التشتت

ج) مخطط السبب- النتيجة أو عظم السمكة وقد تم توضيحه سابقا.

٢. أدوات يتم من خلالها تنظيم البيانات:

أ) يرجع اسم المخطط للعالم الاقتصادي باريتو (Bank, 2000). ويطلق على هذا المخطط أيضا اسم الخريطة المختزنة (الرمزية) (هلال، ١٩٩٦)، وهو عبارة عن رسم بياني يرتب ويصنف المشاكل بناءا على أهميتها كما في الشكل رقم (٤) (حمود، ٢٠٠٢)، ومن ثم تعالج المشكلات الأكثر أهمية وحسب أولوياتها من حيث الخسائر الناجمة عنها.



شكل ٤. يمثل مخطط باريتو

كما يتضح من الشكل هذا الأسلوب بطريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقا لخطوات متتابعة، كما يلي (عبد الفتاح، ٢٠٠٠):

١- حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصرا شاملا.

٢- تحديد معدل تكرار كل نوع منها.

٣- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.

٤- إعداد جدول متكامل لذلك، يشمل النسب المئوية التراكمية للأسباب.

٥- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.

والمثال التالي يوضح ما سبق:

بافتراض أنه قد لوحظ في الآونة الأخيرة حدوث تأخير في إنجاز بعض المعاملات، مما أدى إلى تزايد شكاوى المواطنين، فأجريت دراسة لمعرفة سبب هذا التأخير، وجاءت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي رقم (١):

الأسباب	تكرار حدوثها	النسبة المئوية	المعدل التراكمي
عدم استكمال البيانات من قبل المواطن	١٢٠	٣٠ %	٣٠%
كثرة غياب الموظفين	٧٦	١٩%	٤٩%
تزايد الأخطاء غير المقصودة	٦٨	١٧%	٦٦%
التأخير المتعمد من قبل الموظفين	٣٦	٩%	٧٥%
زيادة ضغوط العمل	٢٨	٧%	٨٢%
اللوائح والقوانين	٢٠	٥%	٨٧%
أسباب أخرى متنوعة عددها (١٩ سببا)	٥٢	١٣%	١٠٠%
المجموع	٤٠٠	١٠٠%	

جدول ١. دراسة أسباب تأخير إنجاز بعض المعاملات

من خلال هذا الجدول يتبين أن خمسة أسباب فقط من بين مجموع (٢٥) سببا تمثل حوالي ٨٢%) من المشكلات بينما باقي الأسباب (٢٠) سببا لا ينتج عنها سوى (١٨%) من المشكلات، وهو أمر يقتضي التركيز على الأسباب الخمسة المؤثرة، والتي تسبب نسبة ٨٢%) من المشكلات، ففي التخلص منها تخلص من أكبر قدر من المشكلات، بدلا من الانشغال في الأسباب الباقية التي لن يفيد التعامل معها إلا في معالجة حوالي (١٨%) من المشكلات.

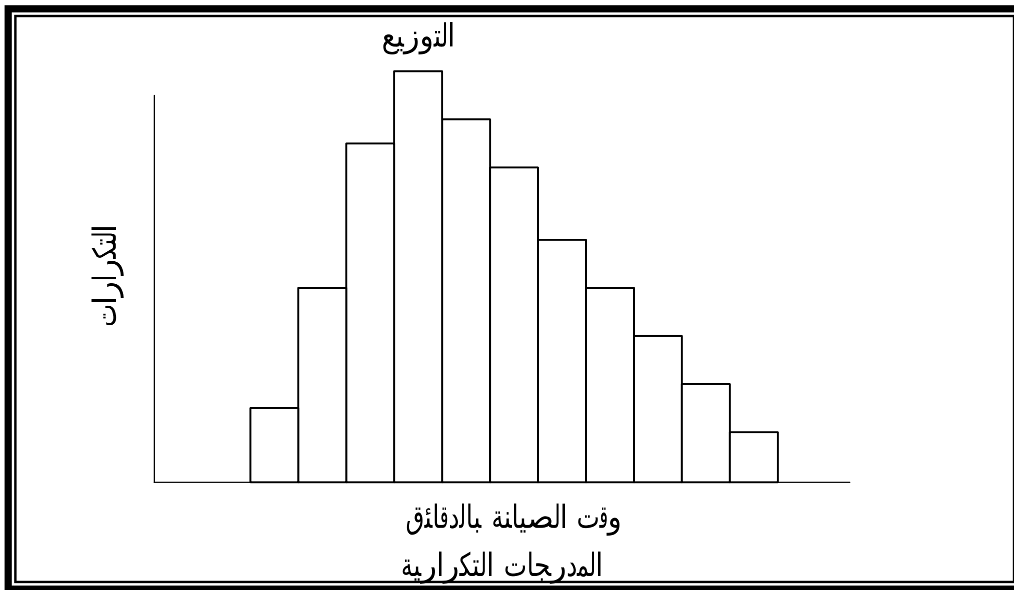
ب) خارطة تدفق العملية Process Flow chart

يطلق عليها أيضا بالخرائط الانسيابية، وتعتبر من أبسط الطرق لوصف العمليات والنشاطات، فتوضح جميع مكونات العملية ومراحلها المعقدة وسير العمل من البداية إلى النهاية (سعيد، ١٩٩٧، الصرف، ٢٠٠١).

وتمثل الخارطة التي يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر ... الخ ووسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة وأنشطتها المتباينة، وهي عبارة عن رسوم تسهل عمليات التعرف على الظاهر التشغيلية بسهولة ويسر (حمود، ٢٠٠٢).

٣. أدوات يتم من خلالها معرفة المشاكل وهي:

أ) المدرجات التكرارية Histogram :ويطلق عليها أحياناً بالتوزيع التكراري (سعيد، ١٩٩٧)، وهي عبارة عن رسوم بيانية تستعمل لاختصار وتوضيح التغيرات في مجموعة البيانات (الصرف، ٢٠٠١) بصورة بيانية للمقارنة بشكل سريع، إذ بمجرد النظر إلى طبيعة التوزيع الإحصائي للقيم المتحققة بتكراراتها المختلفة يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية التصحيحية تجاه الانحرافات الخاصة في الأداء Besterfield,1998)، كما يبين الشكل رقم (٥) (حمود، ٢٠٠٢). إلا أن (هلال، ١٩٩٦) يرى أنه بالرغم من انتشار المدرجات التكرارية فإن ذلك لا يعني وجوده في كل حالة، الرسم البياني المتدرج ذو القيمتين يعني في العادة أنه يوجد أكثر من مصدر يؤثر في البيانات، مع ذلك فإنه لا يوضح التوجهات



شكل ٥. المدرجات التكرارية

ب) خرائط ضبط الجودة Control Charts

يعرفها بانك (Bank,2000) بأنها رسم لمجموعة من الخطوط المستقيمة تستخدم لتوضيح تجاه سير العمليات أو الأداء. تعد خرائط الجودة بمثابة أداة بيانية أو إحصائية تساهم في معرفة طبيعة الانحراف في مستوى جودة الإنتاج بالنسبة لأي عملية صناعية، ويرى حمـود (٢٠٠٢) بان خرائط ضبط الجودة ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعـدد الوحدات المعابه، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعابه، والثالـث يمثـل الخط الوسط أ، الخط المركزي الذي ينبغي أن تتمركز حولها المنتجات وهو أنسب مستوى يمكن اعتماده في هذا الشأن.

٤. وسائل يتم من خلالها حل المشاكل:

أ) العصف الذهني Brain Storming هي وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من لدن مجموعة من الأفراد وذلك في وقت محدد حول المشكلات التي تعترض نجاح العمـل ضـمان مجال عملهم (besterfield,1998).ولتحقيق فعالية أسلوب العصف الذهني ينبغي إتباع القواعد التالية (مور ومور، ١٩٩١):

١- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار، لأن ذلك يثبط الحماس والإبداع.
٢- القدرة على الإبداع إذ يتطلب العمل المبدع تجشم المخاطر والوصول إلى ما هو جديد.
٣- التركيز على الكم لا الكيف، فكلما كثرت الأفكار تهيأت الفرصة للوصول إلى المشكلة.
٤- الاستناد إلى أفكار الآخرين، فتلاقح الأفكار يتيح الفرصة لتبادل الأفكار.
٥- تسجيل كافة الأفكار والنتائج التي تمخض عنها اجتماع العصف الذهني، وتثبيتها في مكـان بارز ليشاهدها كل عضو.

ب) حلقات أو دوائر الجودة (Quality Circles)

تعرف حلقات الجودة بأنها: وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين ما بين ٤ إلى ١٠ أعضاء، يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد، ويجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا، وعادة لمدة ساعة مرة واحدة أو مرتين أسبوعيا في وقـت العمل الرسمي أو خارج وقت الدوام الرسمي لتحديد ومناقشة المشاكل المرتبطة بأعمالهم، ويدير الحلقة ويوجهها مشرف هؤلاء العاملين عند مستوى خط الإشراف الأول، وهـو الـذي يتـولى تدريب أعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات ما فيها الوسائل الإحصائية، وعلى أسلوب العمل الجماعي كفريق، ومهمتها هي تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل ودراستها، واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها (زين الدين، ١٩٩٨).

ويرى مور (١٩٩١) أن حلقات الجودة تشتمل على العناصر التالية:

أ. وعي من الإدارة التشاركية، إذ يتم فيها:

١) إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع أرجاء المنظمة وتمهيد السبل للأفكار الجديدة المنبثقة من العاملين.

٢) استغلال القدرات والمواهب البشرية في المنظمة، وتنمية الشعور بالانتماء للعمل وبناء الثقة بين الأفراد.

ب. أسلوب لتنمية الموارد البشرية. إذ تساعد حلقات الجودة على:

١) الإبداع وتدريب المهارات.

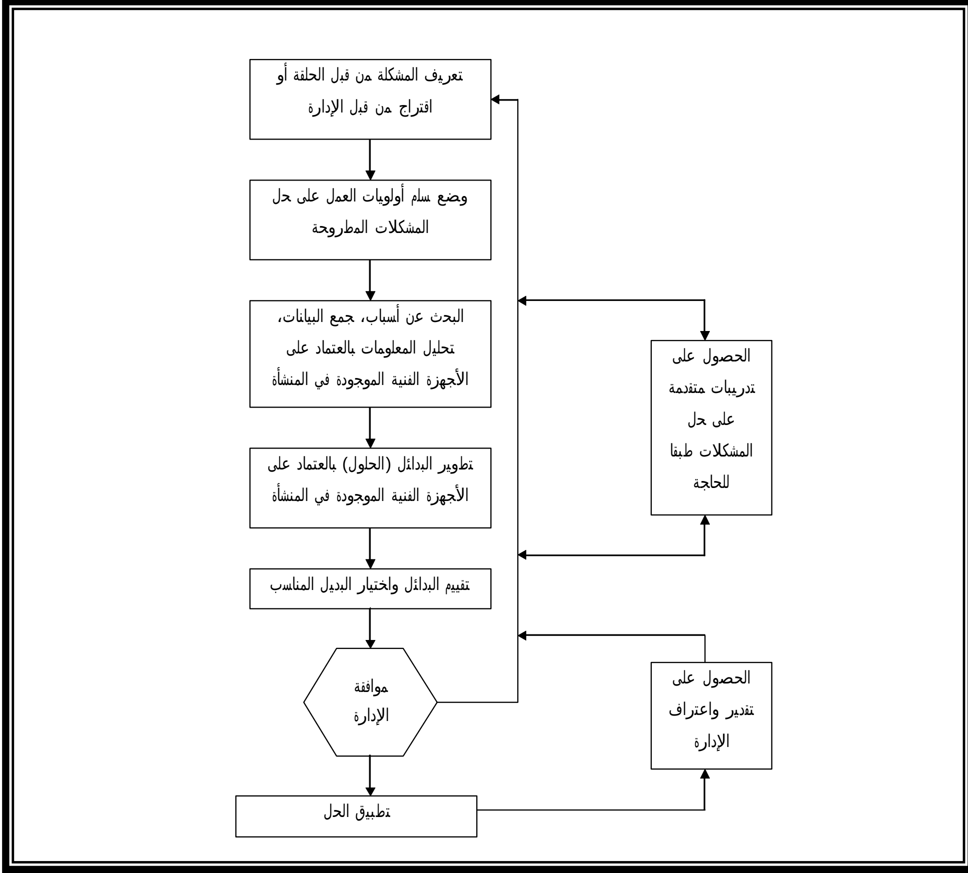
٢) تلبية حاجات الانتماء والسيطرة وتحقيق الذات.

ج. منتدى لحل المشكلات. إذ توفر حلقات الجودة:

١) الحلول للمشكلات التي تقع داخل نطاق العمل.

٢) تحسين مهارات حل المشكلات بالنسبة للمشاركين فيها.

٣) مصدر للآراء والأفكار الجديدة في أنحاء المنظمة. والشكل رقم (٦) يوضح طريقة عمل حلقات الجودة والدعم الذي تقدمه الإدارة (مور مور، ١٩٩١).



شكل ٦. طريقة عمل حلقات الجودة

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها، يجب إتباع ما يلي (الدرادكة والشبلي ،٢٠٠٢):

١.إتباع والتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

٢.التجانس بين الإدارة والأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون.

٣.الاختيار الناجح لاختيار الجماعات ومنسقي المجموعات.

٤.إجراء التدريب بشكل دائم لأعضاء الجماعات على أساليب تخصيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها.

٥.عدم مناقشة المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد.

٦.عقد الحلقات في أوقات ملائمة للجميع.

ج. فرق تحسين الجودة: هي فرق عمل تشكل مشكلة معينة تتعلق بجودة الخدمات أو الـسلع، وتشبه في عملها حلقات الجودة،غير أنها تختلف عنها في الاستمرارية، فبينما تأخذ حلقات الجودة القالب الرسمي شبه الثابت، فإن فرق تحسين الجودة تتصف بصفتين أساسيتين هما (عبد الفتاح، ٢٠٠٠):

١. صغر حجم الفريق المشكل وتحديد مهمته بدقة شديدة.

٢. قصر الفترة الزمنية من حيث التشكل، حيث يمكن حلها وإعادة تشكيلها بأعضاء جدد.

ويفضل استخدام مثل هذه الفرق في حالات مواجه مشكلات طارئة تتعلق بـالجودة النوعيـة مثل جودة خدمات الصحة، والتربية، والمواصلات ..... وما شابهها من مشكلات تحتـاج إلـى خبرات متميزة، لتحليل مشكلات الجودة واقتراح الحلول المناسبة لها وبشكل عاجل في حـالات معينة.

الأخطاء الشائعة التي تصاحب تطبيق الجودة الشاملة

عادة ما يصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الأخطاء الشائعة التي تؤثر سـلبا في طريقة ومنهجية أداء الجودة الشاملة ويجب الانتباه لها حتى نحقق الأهداف كما هو مطلـوب ومن هذه الأخطاء:

١. تعجل النتائج فالاستعجال دائما ما يرافقه الأخطاء.

٢. تقليد تجارب المنظمات الأخرى دون تمحيص أو دراسة وهذا يؤدي إلى عـدم النجـاح لأن الظروف ربما لاتكون مناسبة مع أهمية أن تستفيد من تجارب الآخرين.

٣. تطبيق الأسلوب دون توفر الإمكانات وهو محكوم عليه بالفشل.

٤. الاهتمام بالتكنولوجيا على حساب الجانب البشري: مع العلم أن لها دور في رفـع مـستوى الجودة للخدمات لكن التركيز عليه وإهمال العنصر البشري الذي يتحكم في هـذه التكنولوجيـا

سيعيد حتما تطبيق هذا المنهج الإداري. ولا بد من التوازن بين أركان الجـودة الـثلاث لتبقـى متفاعلة مع بعضها وهي:

- جودة العنصر البشري.
- جودة التقنية
- جودة المناخ البيئي (عقيلي، ٢٠٠١)

٥.اختلاف القول عن الفعل.

٦.نقص المعرفة بمنهجية أداء الجودة الشاملة: وينبغي إلمام جميع العاملين بهذه المنهجية وتقبله والتدريب عليه بشكل مناسب ومستمر.

٧.عدم التطبيق على مراحل فتطبيقها على دفعة واحدة سيخلق المشكلات فالتحول الكلـي عـن الأسلوب الشائع منذ البداية هو معيق لمواصلة التطبيق لذا يجب أن يكون تدريجي وبعد نجـاح كل مرحلة يتم الانتقال للأخرى

٨.عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد. فالعملاء من أساسيات إدارة الجودة الشاملة وعن طريقهم يتم التعرف على توقعاتهم فإذا لم تراعى هذه التوقعات لم يتحقق الهدف

٩.عدم فعالية الاتصالات على كافة المستويات بالمنظمة وسوء التخطيط وعدم اختيار النمـوذج المناسب. كما أن عدم وضوح الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة المستقبلية كل ذلك يـؤدي إلـى فشل التطبيق (Masters,1996).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي:

تهدف الجودة الشاملة في التعليم إلى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بـين العـاملين بالمؤسسات التربوية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمي بصورة أفضل أو بفاعلية أعلى، وتعتمد في التربية كما الصناعات على (المخرجـات) وهنا المخرجات التعليمية تعتمد على ما يلي:

- نوعية الخريج
- مدى استعداد الطالب العلمي.
- نوعية العمليات التي تجرى على الطالب والعملية التعليمية.

وقد عمل التربويون على تكييف مبادئ إدارة الجودة الـشاملة وتطبيقهـا فـي البيئـة التعليمية، حيث بدأ تنفيذها في الثمانينيات من القرن الماضي، وقـد تعـددت التعريفـات لإدارة

الجودة الشاملة في التعليم منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي فليس هناك تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية على وجه العموم (الغافري، ٢٠٠٤).

وقد عرفت بأنها إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتجها المؤسسة التعليميـة معتمـدة علـى مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيس وهو الطالـب علـى أعلـى مستوى من الجودة من كافة الجوانب وذلك بغية إرضاء الطالب لأنه يصبح مطلوبا بعد تخرجـه من سوق العمل (أحمد، ٢٠٠٣).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ويوجد مبادئ عديدة لإدارة الجودة في التعليم ويعتمد إبرازها ما يلي:

١- العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات، .

٢- التركيز على التعرف إلى احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها.

٣- التأكيد أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.

٤- التركيز على الوقاية.

٥- التركيز على العمل الجماعي.

٦- شمولية الجودة. (احمد، ٢٠٠٣).

٧- تدريب الطلاب والمعلمين والعاملين الإداريين على الكفايـات التـي تتطلبهـا وظائفهم.

٨- تشجيع الجميع على العمل بفاعلية وعدم تقليد الفكر والإبداع.

٩- انسيابية الاتصال داخل وخارج المؤسسة.

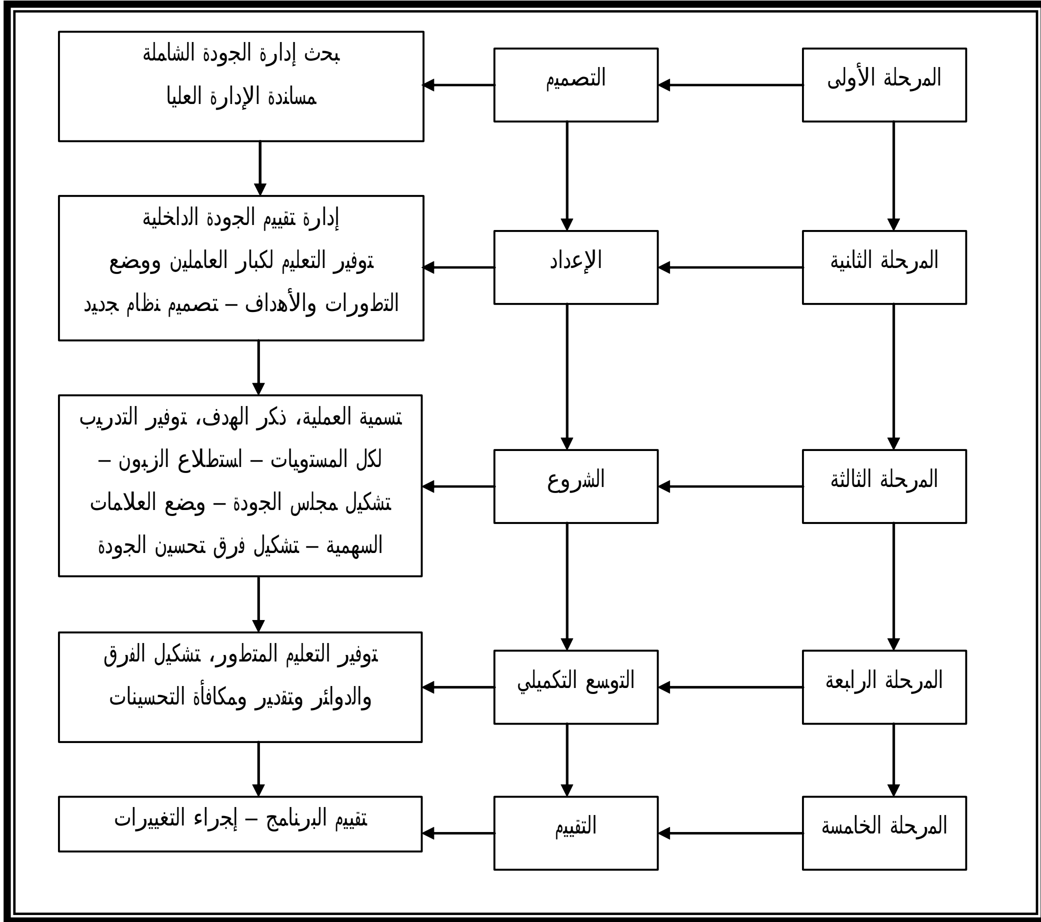
١٠- استحداث وتفصيل نظام الحوافز (عليمات، ٢٠٠٤).

نماذج نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

توجد بعض النماذج التي تمكن اعتمادها مثل

١- نموذج (Ashok and Motwani).

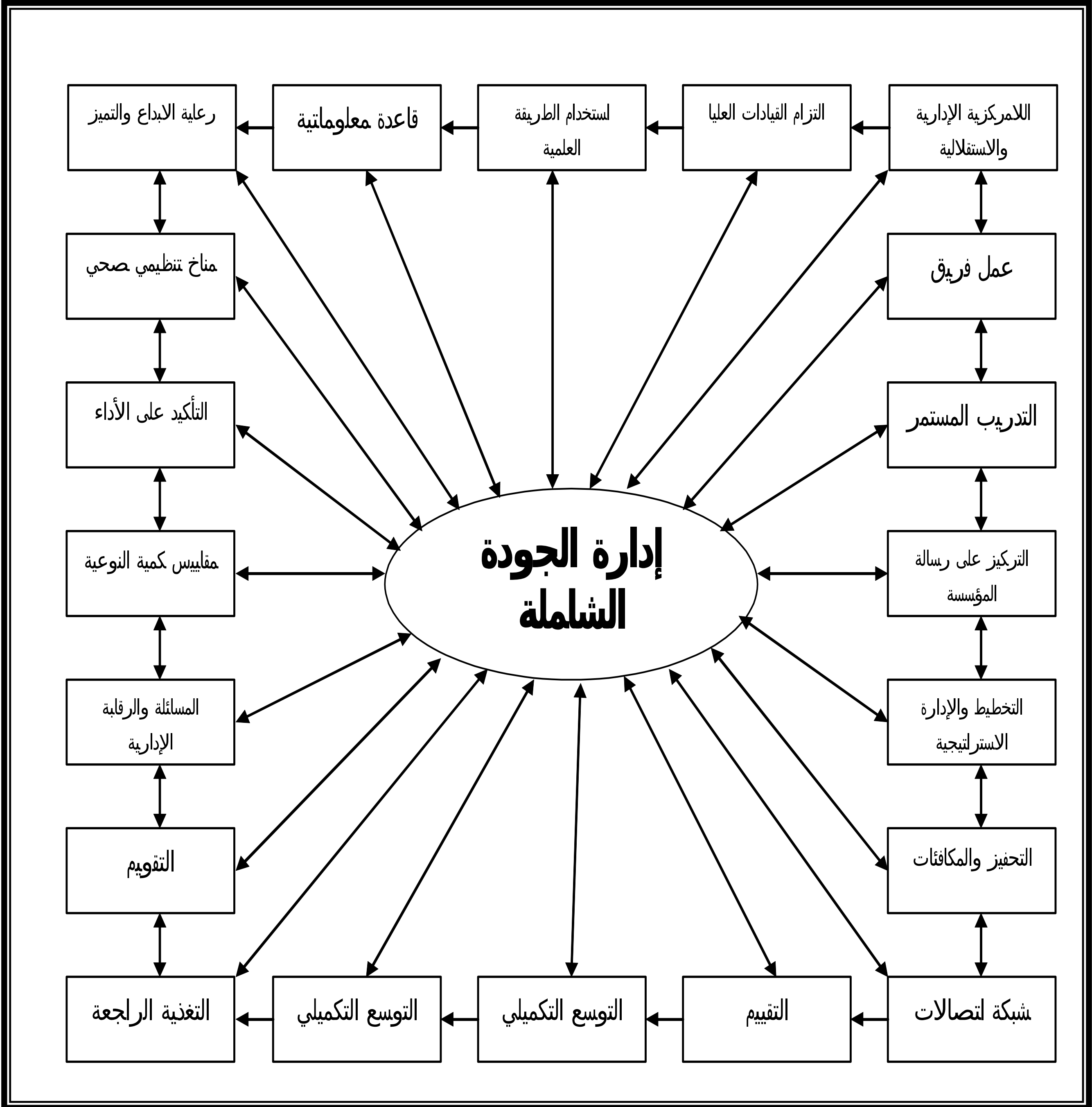
لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تم وضع خمس مراحل كإطار عمل لتنفيـذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية (Motwani and Kwmar.1997)



شكل ٧. نموذج (Ashok and Motwani) لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

٢-نموذج الخطيب

قام الخطيب (١٩٩٩) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في مجـال إدارة الأعمال والمجالات الصناعية لكي تنسجم مع المؤسسات التعليمية، ووضع نموذج مقتـرح لإدارة الجودة الشاملة بما يناسب القطاع التربوي والتعليمي يوضحه الشكل رقم (٨)



شكل ٨.نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي والتعليمي

أهمية تطبيق أداة الجودة في المؤسسات التعليمية:

تعمل الجودة على القضاء على الهدر أو التقليل منه من خلال تحسين استعمال الموارد وتقليل التكاليف، وكذلك تسعى إلى التحسين المستمر للعمليات والأنشطة كافة والخدمات المقدمة مع التركيز على تجنب الأخطاء وتشخيص المشكلات والتصدي لها ومواجهتها قبـل حـدوثها، وتحسن في مستويات الأداء للمؤسسة التعليمية من خلال تحقق الزمن الوظيفي للعاملين، وخلـق مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر النجاح، والتمكن من حل المشكلات التي تعيق العمل التعليمـي بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا. وتحقق الترابط والتكامل بين جميع العاملين والعمل بأسلوب روح الفريق وكذلك تعمـل علـى زيادة نسبة الإنتاجية من خلال خفض نسبة التسرب وتحسين أداء العـاملين نتيجـة التـدريب المستمر أثناء العمل وتحفيز المبدعين والمبادرين في العمل مما يترتب على ذلك ارتفاع معدلات النجاح عند الطلاب، وتحسن في مستوى رضا المستفيدين.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة أداة قياسية وتقويمية متكاملة في إرساء مبـدأ تحقيـق الجـودة المتمثل بتطوير مسار العملية التربوية التعليمية وتفعيلها وتخفيف الأعباء التي تقوم بها المؤسسة التعليمية في الإشراف والمتابعة والتقييم (البكر، ٢٠٠١).

الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الجزء عدد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها بعضها، والنتائج التي توصلت إليها. وسيتم عرضها ضمن فئتين: الأولى تختص بالدراسات العربية، والثانية بالدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

دراسة ناجي (١٩٩٨) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية**" هدفت إلى معرفة مستوى رضا الطلبة في جامعة عمان الأهلية عن جودة الخدمات التعليمية التي تقدم لهم، ومدى توافر القناعة لدى إدارة الجامعة لتبني مفاهيم إدارة الجودة،ومعرفة مستوى التطبيق فيها، وأهم المعوقات التي تعطل استخدام هذا المدخل الإداري،وقد بلغ عدد أفراد العينة (٦٠٠) طالب تم اختيارهم بنسبة (١٦%) من المجموع الكلي لطلبة الجامعة، أما العينة الثانية فكانت (٢٢) من أعضاء إدارة الجامعة، واستخدمت الباحثة الإستبانة في جمع المعلومات التي تخدم الدراسة،وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- كان مستوى الرضا لدى طلاب الجامعة مرتفعا فيما يخص تجهيزات الجامعة من قاعات تدريس ومختبرات ومشاغل ومكتبة.
- كان مستوى الرضا عن الخطط الدراسية والخدمات الجامعية قليل ومتدني.
- اقتناع إدارة الجامعة بضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة.
- توجد عدد من المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق إدارة الجودة مثل المركزية، وعدم توفر نظام محوسب للبيانات والمعلومات.

دراسة عبد الخالق (١٩٩٨) بعنوان " **تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي – مرحلة التعليم الأساسي-**" هدفت للتعرف على مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي، وقد استخدم الباحث ذلك المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، ومن خلال استخدام استبانه، بالإضافة إلى تطبيق أداة مقننة لقياس الجودة الشاملة لدى القيادات التربوية في مرحلة التعليم الأساسي. تناولت الدراسة مدخل الجودة الشاملة في التعليم الأساسي ومراحل تطبيق تلك الجودة فيه، ثم طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المدرسين الأوائل والقادة التربويين في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد استعداد لدى المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي لتطبيق إدارة الجـودة الـشاملة بهـدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والموارد البشرية والبيئية لزيادة الإنتاجيـة فـي هـذه المدارس.
- مبادئ الوقاية في الجودة الشاملة مسؤولية جماعية لكل المشاركين في مرحلة التعليم الأساسي.
- إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الأساسي وحتى يتم ضمان التحسين والتطوير لتلك المرحلة في كل جزيئاتها.

دراسة أيوب (٢٠٠٠) بعنوان "**تقدير مدى فاعلية استخدام الجودة الشاملة في تطـوير أداء الجامعات الأردنية**"،حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير مدى فاعليـة اسـتخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. أجريت الدراسة علـى عينـة عشوائية من (٢٨٢) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ممـن يحملـون رتبـة أستاذ،أسـتاذ مشارك،وأستاذ مساعد في الجامعات الأردنية الرسمية،واعتمدت الدراسة على الإسـتبانة فـي جمع المعلومات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح العاملين في الجامعـة الهاشمية،والجامعة الأردنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقدير تعزى لمتغيـر الوظيفـة الأكاديميـة لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة الباسل (٢٠٠١) بعنوان "**متطلبات إدارة الجودة الـشاملة ISO9000 بريـاض الأطفال ومدارس التعليم العام في مصر**" هدفت إلى التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الـشاملة وعلاقتها بالأيزو ٩٠٠٠ وكيفية تحقيقها، وأهم المتطلبات التي ينبغي توفرها برياض الأطفـال، ومدارس التعليم العام لتطبيق هذا المدخل، وأهم المعوقات التي تواجه النظام التربوي من تطبيق TQM وقد استخدمت الباحثة أداتين في جمع البيانات، وهي الإستبانة ، والمقابلات الشخـصية مع عينة من القادة التربويين في المجال المخصص للدراسة،وقد استخدمت المنهج الوصفي فـي الوصول إلى مجموعة نتائج تمثلت في:

- التأكيد على ضرورة نشر ثقافة الجودة بتكوين وعي فردي وجماعي بأهـداف وفلـسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- ضرورة تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.
- لقواعد المعلومات والبيانات أهمية كبرى في تحقيق TQM.

- ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في المؤسسات التعليمية.

دراسة النبهاني (٢٠٠١) **بعنوان "تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"** هدفت إلى البحث عن كيفية الاستفادة من مدخل الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس وقد اتخذت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها مستعينة بإستبانة لجمع المعلومات التي تحقق هدف الدراسة، وكانت عينة الدراسة (٨٢) أكاديميا، و (٣٠٠) طالبا من الدراسات العليا ،وكشفت النتائج عن أن منظومة إدارة الدراسات العليا بالجامعة بها جوانب قوة وجوانب ضعف، فأما جوانب القوة فهي: قدرة الجامعة على تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني، وتوفير الدوريات الحديثة في المكتبة ووضوح متطلبات تخرجهم، وكانت جوانب الضعف متجلية في ضعف تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي،وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب،وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة.

دراسة المحمد (٢٠٠٢) بعنوان **مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري المدارس الأساسية في قصبة محافظة المفرق**.ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية تكونت من خمسة عشر مدرسة أساسية منها ثماني مدارس إناث، وسبع مدارس ذكور من أصل اثنتين وثلاثين مدرسة، وقد أخذت هذه العينة الطريقة العشوائية البسيطة، أما بالنسبة للأداة فهي الاستبانة ونتيجة الدارسة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠٥) بالنسبة للاتجاه العام لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري المدراس الأساسية على مستوى العينة وهذه الفاعلية حققت رتبة متوسطة. أما بالنسبة للاتجاه العام للمعلمين فقد أحرزوا مستوى فاعلية متوسطة، وبالنسبة للاتجاه العام للمعلمات فقد أحرزن مستوى فاعلية عالية.

دراسة الشلول (٢٠٠٢) بعنوان **اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد**.تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد لسنة (٢٠٠٢)، والبالغ عددهم (١٢٠) شخصا، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة،ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانه اشتملت على (٤٨) فقرة ،وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما بين (٣,٨) إلى (٤,٥) أي من درجة عالية إلى درجة عالية جدا.

- وجود فرق دال إحصائيا لأثر متغير المستوى الوظيفي،وعدم وجود هذا الفرق لمتغير العمر.
- وجود فرق دال إحصائيا لأثر متغير الخبرة، وعدم وجود هذا الفرق لأثر متغير المؤهل العلمي.

دراسة الكيومي (٢٠٠٣)، بعنوان " **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها**"، وقد تكونت عينة البحث من الإداريين وعددهم (٤٤) إداريا وأعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي ٢٠٠١/ ٢٠٠٢ بلغ عددهم (١٣٧)،وكشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

- إن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالسلطنة قد جاءت "نوعا ما" متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- إن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية، على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال (استخدام الطريقة العلمية)، حيث جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر كلا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي كانت في مجال التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر.
- أما مجال اللامركزية الإدارية والاستقلالية فلم يكن دالا إحصائيا.

دراسة الغميز (٢٠٠٤) بعنوان "**إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي**" هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المذكورة في عنوان الدراسة، وهل توجد فروق دالة إحصائيا في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نفس المؤسسة من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري الدوائر تعزى إلى المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرات الإدارية، وقد صمم الباحث استبانه تكونت من (٥٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢٣) مدير دائرة و (٢٥ رئيس قسم ، وكشفت الدراسة إلى:

- كان ترتيب مجالات إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة مرتبة تنازليا على النحو التالي: مجال مرافق المؤسسات التعليمية،مجال

القيادة،مجال التخطيط،مجال التعليم والتعلم، مجال التقويم، مجال الموارد البشرية والمالية، مجال التغذية الراجعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة والأداء الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عدا مجال التقويم لصالح رئيس القسم.

هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة من (٧-١٥ سنة) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر)، لصالح الأخير من جهة أخرى.

دراسة الهيشان (٢٠٠٤) بعنوان **مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال**، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث أداة الدراسة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي: مجال التخطيط، والأسلوب الإداري، والتقويم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (٣٣) مديرا، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة كاملا،وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجالاتها الثلاثة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال عالية، وأنه هناك فروق في مدى فاعلية تطبيقها تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة الراسي (٢٠٠٤) بعنوان **تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، وذلك من خلال التوصل لمواصفات المدخلات، والعمليات، والمخرجات للتعليم الثانوي. كما سعت الدراسة إلى التعرف على درجة اختلاف هذه المواصفات باختلاف المستوى الإداري والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية للإداريين والفنيين، وبينت نتائج الدراسة تحديد مواصفات لمدخلات التعليم الثانوي والمتعلقة بمدير المدرسة والتي تضمنت ٢٣ مواصفة، وللمعلم ١٦ مواصفة، وللمنهاج ١٤ مواصفة، وللأنشطة الصفية واللاصفية ١٠ مواصفات، وللإشراف التربوي ٧ مواصفات، وللتدريب ١٢ مواصفة، ولتقييم التحصيل ١٠ مواصفات، ولتقييم أداء المعلمين ٦ مواصفات، وذلك كله وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة خضر(٢٠٠٤) بعنوان **درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين**،ومديري المدارس ومديراتها وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في مدارس الوكالة وعددهم (٥٤)مشرفا،وكذلك من جميع مديري ومديرات مدارس الوكالة وعددهم (١٩٠) مديرا

ومديرة، وقد بنى الباحث استبانه مكونه من (٩٥) فقرة موزعة على عشرة مجالات رئيسة تشكل في مجملها مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة لقياس درجة ملاءمتها وامكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمدارس وكالة الغوث الدوليـة كبيـرة فـي الأردن من وجهة نظر المشرفين.
- جاءت درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية فـي الأردن كبيرة من وجهة نظر المديرين
- تبـين وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة (٠,٠٥)فـي درجالأجنبية:تطبيق إدارة الجود، (٦-١٠)سنواتزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (١-٥)سنوات،(٦-١٠)سنوات.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)في درجـة إمكانيـة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع البناء المدرسي على مجال (شؤون الطلبة وحاجاتهم)، وذلك لصالح المدارس المملوكة لوكالة الغوث.

<u>الدراسات الأجنبية</u> :

دراسة براون(Brown,1995) بعنوان "**دراسة التغيير التنظيمي: اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم في (Morgan)**،الواقعة في ولاية ميرلاند(myrlan) الأمريكية والتي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في إحدى الوكالات التابعة للولاية وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الوكالة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٠) شخص مستخدم في مديرية التربية والتعليم في الولاية العامة في موقع الإدارة الرئيسة مع الدوائر التي لها ممثلين في مجلس إدارة الجودة الشاملة.وتم استخدام تحليل التباين لخمسة مجموعات عمريه، والمجموعات العرقية الست، الجنس، وسنوات الخبرة، ومن المتغيرات الديموغرافية الأخرى المستخدمة أعلى تحصيل علمي والدائرة التي عمل فيها الموظف.ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة في متغيري طول الخدمة والجنس، أما في متغيرات مستوى التعليم، العمر، الأصل العرقي، ومدير العمل فقد ظهرت هذه الفروق أما في مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، فقد كانت كافة الارتباطات ذات دلالة مما يشير إلى أن شروط الإبداع الاثني عشر ترتبط مع بعضها البعض وبدرجة عالية.

دراسة كورتيني (Courtney,1995) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:- تصورات رئيس الموظفين الأكاديميين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي**" هدفت إلى جمع، وتحليل بيانات من مؤسسات التعليم العالي، والتي كانت قد طبقت إدارة الجودة الشاملة منذ إبريل ١٩٩٤، من أجل الفهم بشكل أفضل للعلاقة بين مدخل التطبيق على نطاق المؤسسة في مقابلة على نطاق القسم، ومخرجات مبادرة إدارة الجودة الشاملة ، وقد قام الباحث بعمل استطلاع تم إرساله بالبريد إلى رؤساء الموظفين الأكاديميين في (٢٤٢) مؤسسة تعليم عالي وقد أظهرت النتائج:

- إن ٤١ % من المؤسسات (٩٩) التي استجابت، استخدمت إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه المؤسسات ٦١ % طبقت إدارة الجودة الشاملة TQM باستخدام مدخل نطاق المؤسسة بينما ٣٩% استخدموا مدخل الأقسام.

إن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بمدخل نطاق المؤسسة أشارت بشكل ذو دلالة إلى منافع أكبر ومشكلات أقل، وحققت مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

دراسة إفا نجليليستا (Evangelista,1995) بعنوان **تأثير حركة الجودة بالتعليم الحكومي في المناهج وأساليب التعلم في المعاهد**، من خلال دراسة أجراها على ٢٧ مدرسة أمريكية لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين المناهج وأساليب

التعلم،وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن درجات التطبيق ليست واحدة وهذا يعود إلى درجة تقبـل التغيير، ومدى أبعاد الجودة الشاملة، ومدى القدرة أو الرغبة في التطبيق للمعايير كما وضـعها Deming، وأيضا مدى دعم الإدارة، وإشراك الطلبة في تصميم البرامج وتدريبهم على التقيـيم الذاتي، ومدى توفر الموارد المالية اللازمة للتطبيق وقد أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجـود علاقة طردية موجبة بين الجوانب السابقة ودرجة التطبيق.

دراسة كوش (Couche, 1997) بعنوان **معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجـودة الشاملة في كليات مجتمع مختارة فـي ولايـة كارولينـا الـشمالية (North Carolina)**، وبالإضافة إلى ذلك، فحصت الدراسة تأثير المتغيرات التالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من العوامل الشخصية: العمر، والجنس،والأصل، والخبرة، وقد تم جمع المعلومات عبر استبانه تـم توزيعه إلى ثماني كليات من أصل ٢٩ كلية مجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى النتـائج التاليـة: كان هنالك اختلافات في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع الداخلة في هـذه الدراسة، ولم يعتبر العمر، والجنس، والأصل من العوامل المؤثرة علـى درجـة تطبيـق إدارة الجودة الشاملة، بينما لعب متغير الخبرة دورا في مدى تطبيقها.

دراسة كريستوفرسون (Chrestofferson,1997) بعنوان **إدارة الجودة الشاملة فـي كليات آيوا Iowa الأمريكية ومدارسها**"، كما قارنت الدراسة بين استجابات الكليات والمـدارس في هذه الولاية من حيث التدريب على الجودة، وأدوات الجودة التي تقف حـائلا أمـام تطبيـق الجودة، شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين ورؤساء المجالس في (١٥) كلية. وتوصلت نتائج إلى:

- إن المدارس والكليات قد طبقت نظام الجودة ومعاييرها ووجدتها مناسبة لها.
- تقوم المدارس والكليات في هذه الولاية بعقد دورات تدريبية داخلية ،وأخرى خارجية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- وجد الباحث أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكليات قد تلقوا تدريبا أكثر من قرنائهم في المدارس.
- أعضاء هيئة التدريس كانوا أقل رغبة في تطبيق الجودة الشاملة مـن الإداريـين ورؤسـاء المجالس في كل من الكليات والمدارس.
- وبالنسبة لبعض أدوات ومعايير الجودة، وجدت الدراسة أن المدارس أقل استخداما لهـا مـن الكليات.
- تفتقر هذه المؤسسات التعليمية إلى الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

دراسة هولمز (Holmes,1997) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في التعلـيم العـالي: التطبيق في نطاق كليات مجتمع فريجينيا**" هدفت إلى:

- تحديد إذا ما كانت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في التعليم العالي.
- تطوير إستراتيجية "كيف" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على حرم كليات مجتمع فريجينا.

وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث خطوات رئيسية:

مراجعة معمقة لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إدارة الجودة الشاملة فـي التعلـيم العالي بهذه المؤسسات، واستطلاع للكليات والجامعات التي اشـتهرت بتطبيـق إدارة الجـودة الشاملة TQM ،وخُتمت بتقديم استراتيجية "كيف" للكليات داخل عمليات مجتمـع فريجينـا أو إعادة إنعاش إدارة الجودة الشاملة في حرم الكلية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها إن إدارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق بشكل مباشـر على مؤسسات التعليم العالي إذا ما استخدمت بشكل فعال وخاصة في كليات المجتمع.

دراسة ليو (Liu,1999) بعنوان "**مفاهيم وممارسات موظفي كلية تايوان تجـاه إدارة الجودة الشاملة**" والغرض من هذه الدراسة هو معرفة اتجاهات وممارسات موظفي الكليات في تايوان حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وإلى أي مـدى يـستخدمون اسـتراتيجيات إدارة الجودة، استخدم الباحث البحث الوصفي وتكونت عينة البحث مـن (٢٠٠) مـديري الكليـات، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، وقد وجد الباحث أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية تساعد على ذلك، كما وجد أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة أخرى أجراها زاجورسكي Zagorozki سنة (١٩٩٤) فكان هناك فروقا واضـحة بـين الثقافة الغربية والشرقية وفلسفتها مما يكون له أثر في استجابات المسؤولين في الكليـات، وقـد بدى ذلك أكثر وضوحا في أنماط الإدارة والاتصال المتبعة عند أفراد العينة.

دراسة نوبل (Nobble,2001) بعنوان **تقييم مفاهيم المعلم والطالب بخصوص التأديب في المدارس الثانوية وكيف تتماشى هذه العوامل مع مفاهيم نظريـة (TQM) إدارة الجـودة الشاملة،** فقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطابق مفاهيم نظام الضبط والتهذيب في المـدارس الثانوية مع مبادئ نظرية إدارة الجودة الشاملة، واستيعاب المعلمين والطلاب لذلك، لتوفير مناخ مدرسي إيجابي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من (٥٥) طالب بالصف ٩ و١٢، كما تطوع ١٥ معلما للمشاركة في منطقة أتلانتك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العمل كفريق في المدرسة والاحترام والديمومة والاتصالات عوامل مهمة، وأن التأديب مؤثر في المدارس الثانوية وتتصل

هذه المفاهيم مباشرة مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن كسر الحواجز، ووجود رؤية مشتركة، وإعطاء نتيجة المستفيد، وإزالة المخاوف،والتحسين المستمر، وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال اشتراك الطلبة والمعلمين في مختلف مستويات اللجان التأديبية والعمليات التشغيلية في المدرسة.

دراسة أليشا (Alica,2002) بعنوان: **تأثير أكاديمية القيادة التعليمية في مقاطعة سانتا كروز في تطوير مهارات وممارسات مديري المدارس**.إذ هدفت هذه الدراسة إلى وصف المفاهيم المتعلقة بفاعلية وواقعية المديرين، واستخدام المبادئ والمهارات المقدمة في أكاديمية Sccelca، وقد طبقت هذه الدراسة على (١١) مديرا "أبدو التزاما " قويا" بالبرنامج محافظين على أهداف مدارسهم الواضحة، وقد أظهرت نتائج الدراسة خاصة في مجالات القيادة،والدعم، واستخدام المهارات: إلى إحداث تغييرات بالبيانات الإحصائية التي تشمل المدرسة بأكملها ورضا وقناعة الأهل، وأيضا وجد من نتائج هذه الدراسة أن المديرين قد وضعوا أهدافهم جنبا" إلى جنب مع مصادرهم (بمعنى كانت أهدافهم بمقدار مصادرهم)، وكذلك اعترف المدراء على أن القسم الأعظم من دورهم كقادة مدارس هو تقديم خدمة إلى ذوي الطلبة والمستفيدين.

دراسة هرناندز (Hernanddez,2002) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تطبيقها في منطقة تكساس التعليمية**"، هدفت إلى معرفة الآمال الأولية والظروف الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وكيفية تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس، وقد اختيرت عينة تكونت من (١٤) مدرسة من مدارس الولاية شملت المشرفين، ومدراء المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور حيث بلغ عددهم (١٣٠٠٠) فرد أوضحت البيانات بان إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءا بالمشرفين، ثم مساعديهم للخدمات التدريسية، ثم إدارة المدرسة، فالمعلمين وقد تم تدريب المدراء والمعلمين أثناء الخدمة عن طريق تقديم دروس مستمرة بهدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن التطوير والتحسين المستمر لا يرتبط فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائدا.

دراسة مانينغ (Manning, 2004) بعنوان **تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة في كليات هولمز بارتنرشب التربوية** قامت الباحثة بفحص النشاطات التي تضمن الجودة في الكليات التربوية سعيا لتحسين الجودة، والخدمات الطلابية، والأبحاث التطويرية. وقد وزعت أداة مسحية تضمنت أسئلة عن الهيكلية، وبرامج ضمان الجودة، ودوافع تطبيقها، والتغيرات الناتجة عنها، وقام ٤٥ عميد تربوي في ولايات بنسلفانيا بالإجابة عن هذا الاستبيان

ممثلين ٦٥% من المجتمع الذي تناولته هذه الدراسة من عمداء التربية في ولاية بنسلفانيا، وقـد توصلات الدراسة إلى عدة نتائج، منها: تأكيد أهمية التشارك في قيادة عمليـة ضـمان الجـودة، وتجديد النشاطات، حيث أن الدراسة وضحت أن العميد هـو المبـادر فـي الجهـود لـضمان الجودة،كما وبينت الدراسة بأن أكثر طريقة مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية هي طريقة التخطيط الاستراتيجي، وأخيرا بينت الدراسة أهمية جهود العمداء المشتركة، والعمل عبر فرق ومجموعات.

دراسة بيلكروس (Bellcross, 2005) بعنوان **تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر،** وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة مسحية وتصديقها لقياس مدى تطبيق مبادئ د. ديمنغ الأربعة عشرة في المدارس الحكومية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، واتبعت الدراسة ثلاثة مراحل هي: مرحلة مراجعة الأدب وترجمة مبادئ ديمنغ من إطار الاقتصاد إلى إطار التربية، ثـم مرحلـة إنـشاء صـدق محتوى للأداة، وأخيرا مرحلة توزيع الاستبانة بنسخ مبسطة عدة إلى (١٣٢) مدرسة في ولايـة ويسكونسن. وقد تمت الاستجابة على فقد (١١٢) استبانه،وقد نتجت الدراسة بأن مبادئ ديمنـغ القريبة من سلوكيات القيادة كانت الأكثر اعتمادا، والمبادئ الأقرب من الاقتصاد كانـت الأقـل اعتمادا، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها بناء مقاييس بحثية مـستقبلية تبحـث حـول فاعلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند التأكد من تطبيقها.

دراسة وا (Wu,2006) **دراسة تجريبية تبحث في العلاقـة بـين الجـودة الإداريـة والخدماتية المقيّمة من خلال إدارة الجودة الشاملة،** والنوعية التعليمية التعلميـة المقيمـة مـن منظمة التعلم، ولتحقيق هذا الهدف، صمم الباحث استبانه تبحث في انقسمت إلى ثلاثة مجـالات هي: معلومات خلفية أساسية، ومقياس إدارة الجودة الشاملة، ومقياس المنظمـة التعلميـة، وقـد وزّعت الاستبانة عبر البريد والبريد الإلكتروني على الإداريين والكليات في كنتـاكي، وكانـت نسبة الاستجابة تساوي ٧٠,٣١% عبر البريد العادي، و٦,٦٣% فقط عبر البريد الإلكترونـي. ونتجت الدراسة إلى أن الجودة الإدارية والجودة الخدماتية قد كانت فوق المعدل علـى ضـوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كنتاكي.

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، والمحاولات التي تمت لتطبيقها في المؤسسات التربوية فإنه يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة ركزت فـي بـدايتها على المنشات الصناعية، وقد نجحت في تلك القطاعات بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وكـذلك عند استعراض التجارب في المؤسسات التربوية فإنها وصلت إلى نتيجة أنـه يمكـن تطبيقهـا

بفاعلية في المؤسسات التربوية المختلفة (جامعات أو مدارس أو رياض أطفال ...)، وذلك مـن خلال التوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات،حيث أنها تمثل حلا مناسبا للمشكلات التـي تعاني منها المؤسسات، كما أنها تحقق الأهداف التربوية بدرجة عالية،وقد استطاعت الدراسـات تحليل ظروف المؤسسات التربوية وتشخيص حالة الإداريين والمعلمين فيها واستعدادهم لتطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم أو جامعاتهم،وقد قدمت نقاط القوة والضعف عند تطبيق هذا النظام.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، ووصفاً لأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) والإجراءات المتبعـة فـي تنفيـذ الدراسة والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيلاً بذلك :

منهجية الدراسة:

بما أن الدراسة قامت بالكشف عن مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين ومديري المـدارس فيهـا، فـإن المنهجية التي اتبعتها الدراسة هي المنهجية الوصفية المسحية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومـديرات المـدارس، ومـن المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، خلال العام الدراسـي ٢٠٠٨/٢٠٠٧م موزعين في المناطق التعليمية الأربعة: شمال عمان-جنوب عمان-الزرقـاء-اربد، والمقدر عددهم بـ (٤٢٦٣) معلما ومعلمة و (١٦٠) مدير ومديرة، وفق إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في الأردن.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة المعلمين على (٤٠٠) معلما ومعلمة يـشكلون ما نسبته (٩,٤%) من مجتمع الدراسة من المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقوديـة حسب المناطق التعليمية الأربعة (شمال عمان – جنوب عمان – الزرقاء – اربد)، وبعد جمـع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (٣٣٥) استبعد منها (١٣) اسـتبانه بـسبب عـدم اكتمـال الاستجابة أو نقص البيانات فيها، حيث تبقى (٣٢٢) استبانه شكل مجيبوها العينة النهائية وبمـا نسبته (٧,٦%) من مجتمع الدراسة من المعلمين، في حين تم إدخال جميع مـديري المـدارس والبالغ عددهم (١٦٠) مديرا ومديرة في العينة، وبعد جمع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منهـا (١٣٧) استبعد منها (٦) استبانات بسبب عدم اكتمال الاستجابة أو نقص البيانات فيها، حيث تبقى (١٣١) استبانه شكل مجيبوها العينة النهائية لمجتمع مديري المـدارس وبمـا نـسبته (٨٢%)، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية من المعلمـين والمعلمـات وذلـك وفقـاً لمتغيري الدراسة (حجم الصفوف وملكية المدرسة).

الجدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة

ملكية المدرسة / حجم الصفوف	مستأجرة	مملوكة لوكالة الغوث	المجموع
مكتظة (٤٠ فأكثر)	٢٠	١٦٣	١٨٣
غير مكتظة (أقل من ٤٠)	٥٢	٨٧	١٣٩
المجموع	٧٢	٢٥٠	٣٢٢

في حين يبين الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية من مـديري المـدارس وفقاً لمتغيري الدراسة (حجم الصفوف وملكية المدرسة)

الجدول ٣. توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس وفقاً لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة

ملكية المدرسة / حجم الصفوف	مستأجرة	مملوكة لوكالة الغوث	المجموع
مكتظة (٤٠ فأكثر)	٥	٦٨	٧٣
غير مكتظة (أقل من ٤٠)	١٥	٤٣	٥٨
المجموع	٢٠	١١١	١٣١

أداة الدراسة:

بهدف قياس تقديرات مديري المدارس والمعلمين لفاعلية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن لجأ الباحث إلى استخدام الأداة التي طورهـا خضر (٢٠٠٤) لأغراض قياس درجة ملائمة إدارة الجودة الـشاملة وإمكانيـة تطبيقهـا فـي مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. وهي نفس البيئة التي قام الباحث بتطبيق دراسته عليها، حيث قام خضر (٢٠٠٤) بتطـوير الأداة مـن خـلال مراجعـة الأدب التربـوي النظـري (Deming, 1985 ; Crosby, 1979 ; Rhdes, 1992 ; Williams, 1999 ; Arcaro, 1995 ; Anderson, 1994 ; Huang , 1994).

كما قام بـالرجوع إلـى هيئـة نظـام الجـودة البريطانيـة (QAA- Quality Assurance Agency) وتطـبـيقـات المـدارس الأمـريـكـية والبـريـطـانـيـة في (نيوتاون وبكبول والاسكا Alask ، Buck pool , Newtown). وقد حدد خضر (٢٠٠٤) المجالات الرئيسية والفرعية التي تعكس العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فـي التعلـيم المدرسي وذلك لقياس درجة إمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

وكانت المجالات الرئيسة عشرة مجالات، وتفرع المجال السادس (الموارد البشرية) إلى مجالين فرعيين، حيث تم فصل فريق التطوير المدرسي عن المعلمين والعاملين الآخـرين لمـا يتطلبه هذا الفريق من احتياجات خاصة به مختلفة عن احتياجات المعلمين، كما تفـرع المجـال التاسع (العمليات-التعليم والتعلم) إلى مجالين فرعيين، حيث تم فـصل الاختبـارات وأسـاليب التقويم عن طرائق التدريس لأهميتها ودورها المستقل في قياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعة، والجدول رقم (٤) يبين المجالات الرئيسية والفرعية لأداة الدراسة.

الجدول ٤. المجالات الرئيسية والفرعية لأداة الدراسة

الرقم	نص المجال
.١	الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة
.٢	التخطيط الاستراتيجي
.٣	القيادة
.٤	المنهاج
.٥	شؤون الطلبة وحاجاتهم
.٦	الموارد البشرية
٦ أ	فريق التطوير المدرسي
٦ ب	المعلمون والعاملون الآخرون
٧	الموارد المالية
٨	المجتمع المحلي
٩	العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم
٩أ	طرائق التدريس
٩ب	الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم
١٠	التغذية الراجعة التحسينية

صدق الأداة

لغايات صدق المحتوى قام خضر (٢٠٠٤) بعرض الاستبانة على عدد من المختصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وأساتذة الإدارة التربوية في بعـض الجامعـات الأردنيـة الحكومية والخاصة ، كما تم عرضها ايضا على خبراء معهد التربية التابع لوكالة الغوث الدولية ، وقد تم طلب إبداء الرأي في الاستبانة من حيث :

١-مناسبة المجالات والفقرات لمضمون عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي.

٢-مناسبة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها

٣-مناسبة صياغة الفقرات والمجالات لغويا

وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم اعتماد المجالات والفقرات التي نالت ثقـة الجميـع ،وتم حذف وتعديل بعض الفقرات ، ونقلت فقرات اخرى من مجال لآخر، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي بعشرة مجالات رئيسية وثلاث وتسعين فقرة الملحق رقم (١)

ثبات الأداة :

قام خضر (٢٠٠٤) باجراءات الثبات عن طريق الاختبار وإعـادة الاختبـار (Test – Retest) وبفارق زمني مقداره ثلاثة أسابيع ، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسـون (Person) للمجالات وللأداة ككل ، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الأداة. كما يبين الجدول رقم (٥)

الجدول ٥. معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الأداة وللأداة ككل

رقم المجال	نص المجال	معامل ثبات الاختبار وإعادته	(كرونباخ ألفا)
٠١	الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	٠,٨٤	٠,٩٢
٠٢	التخطيط الاستراتيجي	٠,٩٥	٠,٩٤
٠٣	القيادة	٠,٨٤	٠,٩٥
٠٤	المنهاج	٠,٩٢	٠,٨٨
٠٥	شؤون الطلبة وحاجاتهم	٠,٩١	٠,٩٣
٠٦	الموارد البشرية	٠,٩٥	٠,٩٢
٦. أ	فريق التطوير المدرسي	٠,٩٤	٠,٩٤
٦. ب	المعلمون والعاملون الآخرون	٠,٨٧	٠,٨٢
٧.	الموارد المالية	٠,٨٨	٠,٧٨
٨.	المجتمع المحلي	٠,٧٧	٠,٨٧
٩.	العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	٠,٧٤	٠,٩٦
٩أ	طرائق التدريس	٠,٨٦	٠,٩٥
٩ب	الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	٠,٩٢	٠,٩٤
١٠	التغذية الراجعة التحسينية	٠,٩٤	٠,٩٤
	الكلي	٠,٨٩	٠,٩٧

ولاغراض الدراسة الحالية قام الباحث بحساب ثبات الاداة بطريقـة الاتـساق الـداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك على عينة من خارج مجتمع الدراسة، تكونت مـن (٣٠) مديراً مساعداً – نظراً لشمول جميع افراد المجتمع من مديري المدارس في العينـة-، و (٤٥) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث، والجدول (٦) يبين قيم معامل الثبات بطريقة الاتـساق الداخلي لمجالات الأداة .

الجدول ٦. قيم الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الأداة للمدراء المساعدين والمعلمين

رقم المجال	نص المجال	قيم (كرونباخ ألفا)	
		المدراء المساعدين	المعلميـن
٠١	الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	٠,٨٧	٠,٨٥
٠٢	التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٤	٠,٨٥
٠٣	القيادة	٠,٨٣	٠,٨١
٠٤	المنهاج	٠,٩٠	٠,٨٩
٠٥	شؤون الطلبة وحاجاتهم	٠,٨٤	٠,٨٣
٠٦	الموارد البشرية	٠,٨٩	٠,٨١
٦. أ	فريق التطوير المدرسي	٠,٨٨	٠,٨٤
٦. ب	المعلمون والعاملون الآخرون	٠,٨٦	٠,٨٠
٧.	الموارد المالية	٠,٩٢	٠,٨٧
٨.	المجتمع المحلي	٠,٨٦	٠,٧٨
٩.	العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	٠,٨٥	٠,٨٨
٩أ	طرائق التدريس	٠,٨٢	٠,٨٤
٩ب	الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	٠,٨٥	٠,٨٨
١٠	التغذية الراجعة التحسينية	٠,٩١	٠,٨٣

وعدّت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

وقد قام خضر (٢٠درجات.ديد الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Lekert) خماسي التدريج كما يلي:

-كبيرة جداً (٥) درجات .

-كبيرة (٤) درجات .

-متوسطة (٣) درجات.

-قليلة (٢) درجتان .

الحد الأعلى(١) درجة واحدة .

ولأغراض الدراسة الحالية قام الباحث باحتساب مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن على النحو التالي :

أ . الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (٥) الحد الأدنى لبدائل الدراسة (١) وبطرح الحد الأعلـى من الحد الأدنى يساوي (٤) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هـو فـي المعادلة التالية

٤÷٣ مستويات (مرتفع، متوسط ، متدنٍ)= ١,٣٣

وعليه يكون الحد الأدنى=١+١,٣٣=٢,٣٣

ب . الحد المتوسط= ٢,٣٤+١,٣٣=٣,٦٧

ج . الحد الأعلى=٣,٦٨ فأكثر .

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي :

الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (٣,٦٨-٥,٠٠) تعني أن درجـة فاعليـة التطبيـق مرتفع.

الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (٢,٣٤-٣,٦٧) تعني أن درجـة فاعليـة التطبيـق متوسط.

الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (١,٠٠-٢,٣٣) تعني أن درجـة فاعليـة التطبيـق ضعيف.

متغيرات الدراسة :

أولا: المتغيرات المستقلة :

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

أولا: المتغيرات المستقلة الثانوية:

حجم الصفوف وله مستويان:

- مكتظة (٤٠ فأكثر) - غير مكتظة (أقل من ٤٠)

ملكية المدرسة ولها مستويان :

- مستأجرة - مملوكة لوكالة الغوث

ثانياً: المتغير التابع :

مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

إجراءات الدراسة :

- قام الباحث بالحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

- حصر مجتمع الدراسة من المعلمين ومديري المدارس، وتحديد العينة بصورتها النهائية من خلال الرجوع إلى دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية.

- الحصول على موافقة الباحث غازي خضر لاستخدام الأداة التي طورها لقياس درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

- تطبيق الأداة على أفراد العينة، واستغرق تطبيقها ثلاثة أسابيع.

- القيام بجمع الاستبانات، وقد استعان الباحث بمكاتب التربية والتعليم في المناطق التعليمية لمساعدته في توزيع الاستبانات وجمعها بعد تعبئتها.

- تفريغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا باستخدام "الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS).

- تفسير النتائج ومناقشتها، والخروج بالتوصيات.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالتساؤلات الرئيسية للدراسة:

١. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢. للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-test

٣. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الثنائي Two Way ANOVA .

٤. للإجابة عن السؤال السادس المتعلق بمعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم استخدام أسلوب تحليل المضمون حيث تم حصر أهم المعيقات، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه المعيقات، وترتيبها حسب أهميتها.

الفصل الرابع

نتائـج الدراسـة

يتناول هذا الفصل عرضاً أسئلتها:لتي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، حيث حاولت الدراسة الكشف عن مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس فيها، كما حاولت الدراسة الكشف عن الفرق بين تقديرات المعلمين والإداريين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم، وكذلك معرفة اثر متغيري حجم الصنوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما في تقديرات المعلمين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وينص على: "ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة المعلمين بشكل عام، ثم لكل مجال بشكل تفصيلي.

والجدول (٧) يبين نتائج تقديرات أفراد العينة من المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة بشكل عام، في المجالات العشرة لأداة الدراسة.

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجالات أداة الدراسة.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى الفاعلية
١	الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	٣,٥٩	٠,٦٤	٦	متوسط
٢	التخطيط الاستراتيجي	٣,٧٦	٠,٦٨	٣	مرتفع
٣	القيادة	٣,٨١	٠,٧٠	١	مرتفع
٤	المنهاج	٣,٧٠	٠,٧٢	٤	مرتفع
٥	شؤون الطلبة وحاجاتهم	٣,٤٢	٠,٧٩	٩	متوسط
٦	الموارد البشرية	٣,٤٤	٠,٧٢	٨	متوسط
أ- فريق التطوير المدرسي		٣,٧٣	٠,٧٣		
ب- المعلمون والعاملون الآخرون		٣,٢٤	٠,٨٤		
٧	الموارد المالية	٣,٧٧	٠,٧٥	٢	مرتفع
٨	المجتمع المحلي	٢,٩٥	٠,٨٨	١٠	متوسط
٩	العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	٣,٥٢	٠,٦٦	٧	متوسط
أ طرائق التدريس		٣,٥٣	٠,٦٩		
ب- الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم		٣,٥٢	٠,٧٤		
١٠	التغذية الراجعة التحسينية	٣,٦٠	٠,٨٠	٥	متوسط
الأداة (الكلي)		٣,٥٦	٠,٥٤		متوسط

يظهر الجدول (٧) أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على المجالات العشر وعلى الأداة (الكلي) جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، حيث كان مدى فاعلية تطبيق أربعة مجالات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق باقي المجالات الستة والأداة الكلية بدرجة متوسطة. وجاء مجال القيادة في الترتيب الأول من حيث درجة فاعلية التطبيق، بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٠)، وجاء مجال الموارد المالية في الترتيب الثاني من حيث درجة فاعلية التطبيق، بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٥). وحل مجال التخطيط الاستراتيجي في

الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٨). أما اقل المجالات من حيث درجة فاعلية التطبيق فكان المجتمع المحلي الذي جاء بدرجة تقدير متوسطة وبمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، يليه مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ثم مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٢).

وفيما يلي عرض لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في كل مجال من مجالات الأداة من وجهة نظر المعلمين، وبشكل تفصيلي :

١- أ تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة:

يبين الجدول (٨) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، بشكل تفصيلي.

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشامل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١	دعوة إلى التغيير الجذري في ثقافة المدرسة	٣,٤٢	٠,٩٣	٩	٧٠	متوسط
٢	اعتماد الحوار البناء في تغيير القناعات نحو الجودة الشاملة	٣,٥٨	٠,٨٦	٤	٤٨	متوسط
٣	دعوة للعمل الفريقي التشاركي بدلا من العمل الفردي	٣,٩٧	٠,٨٧	١	١٠	مرتفع
٤	التركيز الدائم على حاجات المستفيدين(الطالب والمعلم والمجتمع)	٣,٨٣	٠,٩٨	٢	٢١	مرتفع
٥	القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.	٣,٤٢	٠,٩٠	٩	٧٠	متوسط
٦	التركيز على النوع أكثر من الكم	٣,٤٣	٠,٩٩	٨	٦٨	متوسط
٧	التركيز على التدريب وإعادة التدريب باستمرار	٣,٥٥	١,٠٠	٦	٥٧	متوسط
٨	وجود نظام معلومات محوسب وفعال في المدرسة	٣,٥٧	٠,٩٨	٥	٥١	متوسط
٩	الدعوة لكل من الابتكار والتجديد والإبداع	٣,٥٩	٠,٩٤	٣	٤٧	متوسط
١٠	الدعوة للتخلص من الوهم والخوف	٣,٤٩	٠,٩٩	٧	٦٣	متوسط

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق فقرتين بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٨) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة الفقرة (٣) " دعوة للعمل الفريقي التشاركي بدلا من العمل الفردي" بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة الفقرة (١) " دعوة إلى التغيير الجذري في ثقافة المدرسة " والفقرة (٥) "القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة" وحصلت كل منهما على متوسط حسابي (٣,٤٢).

١- ب تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم فـي مجـال التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول (٩) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة لتطـوير التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي، بشكل تفصيلي.

الجدول ٩.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١١	اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلا من السنوي	٣,٥٨	١,٠١	٨	٤٨	متوسط
١٢	وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح	٤,٠٢	٠,٩١	١	٥	مرتفع
١٣	وضـع رؤيـة مـستقبلية للمدرسـة تراعـي المستجدات	٤,٠٢	٠,٩٤	١	٥	مرتفع
١٤	رسم الأهداف(المرحلية وبعيدة المـدى)حـسب حاجا المستفيدين	٣,٧٨	٠,٨٨	٣	٢٣	مرتفع
١٥	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة	٣,٦٦	٠,٨٤	٦	٣٧	متوسط
١٦	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة	٣,٦٧	٠,٩١	٥	٣٦	متوسط
١٧	مراعاة المرحلية فـي تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة	٣,٦٣	٠,٨٦	٧	٤١	متوسط
١٨	الإدخال الدائم للتحسينات ضمن مراحل الخطة	٣,٧٠	٠,٨٦	٤	٣٣	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي الفقرة (١٢) " وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح " والفقرة (١٣) "وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي المستجدات" وحصلت كل مهمخا على متوسط حسابي (٤,٠٢)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي الفقرة (١١) "اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلا من السنوي" بمتوسط حسابي (٣,٥٨).

١- ج تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال القيادة:

يبين الجدول (١٠) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال القيادة، بشكل تفصيلي.

جدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١٩	وجود قيادة كفؤة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة	٣,٨٤	٠,٩٩	٦	١٨	مرتفع
٢٠	اتصاف القيادة بالقدرة على العمل التشاركي الفريقي في المدرسة	٣,٩١	٠,٩٥	٣	١٢	مرتفع
٢١	التزام قيادة المدرسة بالتحسين الدائم والمستمر للعمل	٣,٩٩	٠,٨٥	٢	٩	مرتفع
٢٢	اتصاف القيادة بالتواصل الفعال مع أطراف العملية التعليمية التعلمية	٣,٩١	٠,٨٥	٣	١٢	مرتفع
٢٣	اتصاف القيادة بالتجديد والابتكار	٣,٧٨	٠,٨٨	٨	٢٣	مرتفع
٢٤	توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٤١	٠,٩٦	١١	٧٢	متوسط
٢٥	توفير القيادة لمناخ ايجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٥٥	٠,٩٣	١٠	٥٧	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٢٦	قدرة القيادة على إدارة الوقت بفاعلية	٣,٧٢	٠,٨٤	٩	٣٠	مرتفع
٢٧	تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل	٤,٠٣	٠,٨٦	١	٤	مرتفع
٢٨	تفويض السلطة والمسؤولية معا	٣,٨٤	٠,٩٠	٦	١٨	مرتفع
٢٩	تطوير القيادة لمهاراتها باستمرار	٣,٨٨	٠,٩٢	٥	١٦	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال القيادة جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٩) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق فقرتين بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال القيادة الفقرة (٢٧) " تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل " بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال القيادة الفقرة (٢٤) "توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (٣,٤١).

١- د تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال المنهاج:

يبين الجدول (١١) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة لتطـوير التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي، بشكل تفصيلي.

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمـين لمـدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال المنهاج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٣٠	تحليل محتوى المنهاج الدراسي	٣,٨٠	٠,٩١	٢	٢٢	مرتفع
٣١	تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية	٣,٨٥	٠,٨٨	١	١٧	مرتفع
٣٢	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة	٣,٧٢	٠,٨٨	٣	٣٠	مرتفع
٣٣	تحديث المناهج وتحسينها باستمرار	٣,٦٦	٠,٩٠	٤	٣٧	متوسط
٣٤	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية	٣,٤٥	١,٠٦	٥	٦٦	متوسط

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال المنهاج جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى

فاعلية تطبيق (٣) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق فقرتين بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المنهاج الفقرة (٣١) " تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية" بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المنهاج الفقرة (٣٤) " تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية" بمتوسط حسابي (٣,٤٥).

١- هـ- تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم:

يبين الجدول (١٢) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٣٥	التزام المدرسة أمام المجتمع المحلي والطلبة بتحقيق حاجاتهم	٣,٧٢	٠,٩٨	٤	٣٠	مرتفع
٣٦	توافر المرافق الكافية للطلبة (الساحات،المرافق الصحية،الملاعب...)	٣,١٧	١,٢١	٨	٨١	متوسط
٣٧	اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف	٢,٩٢	١,٣٢	١١	٨٧	متوسط
٣٨	توافر المختبرات العلمية المجهزة بمستلزماتها(المهني،الفن ...)	٣,٠٩	١,٢٣	٩	٨٣	متوسط
٣٩	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة	٣,٠٩	١,١١	٩	٨٣	متوسط
٤٠	توافر المكتبات المدرسية وكفايتها للطلبة	٣,٣٠	١,١٢	٦	٧٦	متوسط
٤١	توافر عناصر الأمن والسلامة للطالب في المدرسة (التهوية،الإضاءة...)	٣,٢٣	١,١٦	٧	٧٩	متوسط
٤٢	متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة	٣,٨٩	٠,٩٤	١	١٥	مرتفع
٤٣	تقدير ومكافأة الطلبة المتميزين	٣,٨٤	٠,٩٦	٢	١٨	مرتفع
٤٤	توافر خدمات الإرشاد(الوظيفي والمهني والنفسي)للطلبة	٣,٥٧	٠,٩٨	٥	٥١	متوسط
٤٥	متابعة الطلبة ضعاف التحصيل ورعايتهم	٣,٧٤	٠,٩٠	٣	٢٨	مرتفع

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال شؤون الطلبة

وحاجاتهم جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٧) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم الفقرة (٤٢) "متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة" بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم الفقرة (٣٧) "اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف" بمتوسط حسابي (٢,٩٢).

١- و تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد البشرية:

يبين الجدول (١٣) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد البشرية، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
	أ- فريق التطوير المدرسي					
٤٦	وجود فريق خاص لتطوير الجودة في المدرسة	٤,٠٨	٠,٨٧	٢	٣	مرتفع
٤٧	اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة	٤,١١	٠,٨٩	١	٢	مرتفع
٤٨	اتصاف الفريق بالحماسة والإيمان بالجودة الشاملة	٣,٧٦	٠,٩٠	٤	٢٦	مرتفع
٤٩	تمتع الفريق بثقة القيادة والمعلمين	٣,٩٠	٠,٨٤	٣	١٤	مرتفع
٥٠	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير المدرسي بشكل رئيس	٢,٨١	١,٢٦	١١	٩٠	متوسط
	ب- المعلمون والعاملون الآخرون					
٥١	التشخيص الدقيق لحاجاتهم المهنية واليومية	٣,٤٣	٠,٩٨	٧	٦٨	متوسط
٥٢	تلبية حاجاتهم وفق ترتيب أولوياتها	٣,٤٧	٠,٩٨	٥	٦٤	متوسط
٥٣	توافر فرص التدريب المتواصل لهم	٣,٤٥	٠,٩٠	٦	٦٦	متوسط
٥٤	المشاركة الفاعلة للمعلمين في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة	٣,٣٩	٠,٩٢	٨	٧٣	متوسط
٥٥	مراعاة العبء التدريسي المعقول للمعلم	٢,٨٧	١,٢٣	١٠	٨٩	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٥٦	وجود نظام عادل للمكافـآت والحـوافز لتحـسين العمل	٢,٧٢	١,٢٤	١٢	٩٤	متوسط
٥٧	توظيف أساليب الإشراف الفاعلة في تحـسين أداء المعلمين	٣,٣٣	١,١١	٩	٧٥	متوسط

تبين النتائج في الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال الموارد البشرية جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٨) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد البشرية الفقرة (٤٧) "اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة " بمتوسط حسابي (٤,١١)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد البشرية الفقرة (٥٦) "وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل" بمتوسط حسابي (٢,٧٢).

١- ز تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد المالية:

يبين الجدول (١٤) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد المالية، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الموارد المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٥٨	وجود خطة مالية شاملة	٤,٠١	٠,٩٢	٢	٧	مرتفع
٥٩	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي	٤,٠١	٠,٩١	٢	٧	مرتفع
٦٠	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات	٤,٢٠	٠,٧٨	١	١	مرتفع
٦١	الاستخدام الأمثل للموارد المالية	٣,٩٣	٠,٨٩	٤	١١	مرتفع
٦٢	توافر مصادر مالية متعددة	٣,١٩	١,١٦	٦	٨٠	متوسط
٦٣	توافر الموارد الماليـة للحـالات الطارئـة والمستجدة	٣,٢٨	١,١١	٥	٧٧	متوسط

تظهر النتائج في الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث،على جميع فقرات مجال الموارد المالية جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق فقرتين بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرة (٦٠) "وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات " بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرة (٦٢) " توافر مصادر مالية متعددة " بمتوسط حسابي (٣,١٩).

١- ح تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال المجتمع المحلي:

يبين الجدول (١٥) تقديرات المعلمين مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال المجتمع المحلي، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال المجتمع المحلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٦٤	مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي	٣,٥٣	٠,٨٩	١	٦٠	متوسط
٦٥	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي	٢,٨٩	١,٠٥	٣	٨٨	متوسط
٦٦	مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة	٢,٨١	١,١٧	٤	٩٠	متوسط
٦٧	استثمار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي	٢,٩٨	١,٠٥	٢	٨٦	متوسط
٦٨	مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة	٢,٧٥	١,٠٩	٦	٩٣	متوسط
٦٩	مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة	٢,٧٦	١,١٢	٥	٩٢	متوسط

تظهر النتائج في الجدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على جميع فقرات مجال المجتمع المحلي جاءت بدرجة تقدير متوسط،، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المجتمع المحلي الفقرة (٦٤) " مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي

" بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المجتمع المحلي الفقرة (٦٨) " مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة " بمتوسط حسابي (٢,٧٥).

١- ط تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم:

يبين الجدول (١٦) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
	أ طرائق التدريس					
٧٠	توظيف أساليب (التعليم والتعلم) التعاوني في المدرسة	٣,٧٧	٠,٨٥	١	٢٥	مرتفع
٧١	توظيف أساليب البحث العلمي وحل المشكلات في التعليم	٣,٦٢	٠,٨٩	٦	٤٢	متوسط
٧٢	توظيف أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم	٣,٧٤	٠,٨٧	٣	٢٨	مرتفع
٧٣	توظيف أسلوب الحوار البناء في التعليم	٣,٧٦	٠,٨٢	٢	٢٦	مرتفع
٧٤	توظيف أسلوب العصف الذهني في التعليم	٣,٦٦	٠,٨٨	٥	٣٧	متوسط
٧٥	توظيف أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة	٣,٥٢	٠,٨٤	١٢	٦١	متوسط
٧٦	توظيف أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية	٣,١٣	١,٠٨	١٦	٨٢	متوسط
٧٧	توظيف أسلوب العروض العلمية والتجارب العلمية في التعليم	٣,٥٤	٠,٩٧	١١	٥٩	متوسط
٧٨	توظيف أسلوب القصة وفنيات عرضها في التدريس	٣,٥٦	٠,٨٩	١٠	٥٦	متوسط
٧٩	توظيف تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفاز في التعليم	٣,٤٧	١,٠٦	١٣	٦٤	متوسط
٨٠	توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم	٣,٠٣	١,١٢	١٧	٨٥	متوسط
	ب- الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم					
٨١	تنويع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير	٣,٥٧	٠,٩٠	٩	٥١	متوسط
٨٢	بناء بنك أسئلة لكل مادة دراسية على حدة	٣,٢٤	٠,٩٨	١٥	٧٨	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٨٣	توظيف السجل التراكمي لتحصيل الطالب	٣,٦٠	٠,٩٩	٨	٤٥	متوسط
٨٤	توفير بيئة صفية ومدرسية ملائمة للاختبارات المدرسية	٣,٣٨	١,٠١	١٤	٧٤	متوسط
٨٥	اتصاف الاختبارات بالصدق والثبات	٣,٦٢	٠,٨٧	٦	٤٢	متوسط
٨٦	تحليل نتائج الاختبارات إحصائيا حسب أدوات الجودة الشاملة	٣,٦٨	٠,٩٤	٤	٣٤	مرتفع

تبين النتائج في الجدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرة بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (١٣) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم الفقرة (٧٠) "توظيف أساليب (التعليم والتعلم) التعاوني في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم الفقرة (٨٠) " توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم" بمتوسط حسابي (٣,٠٣).

١- ي تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التغذية الراجعة التحسينية:

يبين الجدول (١٧) تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التغذية الراجعة التحسينية، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الراجعة التحسينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٨٧	تقديم التغذية الراجعة عن الخطة المدرسية التطويرية	٣,٥٨	٠,٩٠	5	٤٨	متوسط
٨٨	تقديم التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف	٣,٦٠	٠,٩٢	٤	٤٥	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٨٩	تقديم التغذية الراجعة عن عمليـات التعلـيم والتعلم	٣,٦٤	٠,٩٢	٢	٤٠	متوسط
٩٠	تقديم التغذية الراجعـة عـن أداء المعلمـين والعاملين	٣,٦٨	٠,٨٩	١	٣٤	مرتفع
٩١	تقديم التغذية الراجعة عن فريـق التطـوير المدرسي	٣,٥٧	٠,٩٨	٦	٥١	متوسط
٩٢	تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه	٣,٥٢	١,٠٣	٨	٦١	متوسط
٩٣	توظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر لأداء المدارس	٣,٦٢	٠,٨٧	٣	٤٢	متوسط
٩٤	تفعيل المراقبة والمتابعة لـضمان توظيـف التغذية الراجعة في التحسين	٣,٥٧	٠,٩٢	٦	٥١	متوسط

تظهر النتائج في الجدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال التغذية الراجعة التحسينية جاءت بدرجة تقدير متوسط،باستثناء فقرة واحدة فقط، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرة (٩٠) " تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين " بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التغذية الراجعة التحسينية الفقرة (٩٢) "تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه" وبمتوسط حسابي (٣,٥٢).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وينص على: "ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس فيها"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس بشكل عام، ثم لكل مجال بشكل تفصيلي.

والجدول (١٨) يبين نتائج تقديرات أفراد العينة من مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة بشكل عام، في المجالات العشرة لأداة الدراسة.

الجدول ١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المـدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجالات أداة الدراسة.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى الفاعلية
١	الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	٣,٨٠	٠,٦٠	٧	مرتفع
٢	التخطيط الاستراتيجي	٣,٩١	٠,٦٣	٣	مرتفع
٣	القيادة	٣,٩٧	٠,٦٣	٢	مرتفع
٤	المنهاج	٣,٨٣	٠,٥٣	٥	مرتفع
٥	شؤون الطلبة وحاجاتهم	٣,٧٠	٠,٥٦	٩	مرتفع
٦	الموارد البشرية	٣,٨٣	٠,٥٤	٥	مرتفع
أ- فريق التطوير المدرسي		٣,٩٧	٠,٥٩		
ب- المعلمون والعاملون الآخرون		٣,٧٣	٠,٦١		
٧	الموارد المالية	٤,١٦	٠,٥٩	١	مرتفع
٨	المجتمع المحلي	٣,٣١	٠,٧٨	١٠	متوسط
٩	العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	٣,٧٢	٠,٥٣	٨	مرتفع
أ طرائق التدريس		٣,٦٩	٠,٥٨		
ب- الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم		٣,٧٨	٠,٦٠		
١٠	التغذية الراجعة التحسينية	٣,٨٦	٠,٦٥	٤	مرتفع
الأداة (الكلي)		٣,٨١	٠,٤٥		مرتفع

يظهر الجدول (١٨) أن تقديرات مديري المدارس لمدى فاعليـة تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على كل مجال من المجالات العـشرة وعلـى الأداة (الكلي) كانت بدرجة تقدير مرتفع، باستثناء المجال الثامن (المجتمع المحلي) الذي جـاءت تقديرات مديري المدارس عليه بدرجة (متوسط). وجاء مجال الموارد المالية في الترتيب الأول من حيث درجة فاعلية التطبيق، بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معيـاري (٠,٥٩)، وجـاء مجال القيادة في الترتيب الثاني من حيث درجة فاعليـة التطبيـق، بمتوسـط حـسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٣). وحل مجال التخطيط الاستراتيجي في الترتيـب الثالـث بمتوسـط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٣). أما اقل المجالات من حيث درجة فاعلية التطبيـق فكان المجتمع المحلي الذي جاء بدرجة تقدير متوسطة وبمتوسـط حـسابي (٣,٣١) وانحـراف معياري (٠,٧٨).

وفيما يلي عرض لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم فـي مـدارس وكالة الغوث في كل مجال من مجالات الأداةتفصيلي:فصيلي :

٢- أ تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة:

يبين الجدول (١٩) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، بشكل تفصيلي.

الجدول ١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١	دعوة إلى التغيير الجذري في ثقافة المدرسة	٣,٧٦	٠,٨٥	٦	٥٧	مرتفع
٢	اعتماد الحوار البناء في تغيير القناعات نحو الجودة الشاملة	٣,٨٨	٠,٨٧	٣	٣٣	مرتفع
٣	دعوة للعمل الفريقي التشاركي بدلا من العمل الفردي	٤,٢٦	٠,٧٤	١	٦	مرتفع
٤	التركيز الدائم على حاجات المستفيدين(الطالب والمعلم والمجتمع)	٤,٠١	٠,٨٦	٢	٢٠	مرتفع
٥	القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.	٣,٥٤	٠,٨٧	٩	٨٠	متوسط
٦	التركيز على النوع أكثر من الكم	٣,٦٨	٠,٩٤	٨	٧٠	مرتفع
٧	التركيز على التدريب وإعادة التدريب باستمرار	٣,٨٤	٠,٩٢	٤	٤٣	مرتفع
٨	وجود نظام معلومات محوسب وفعال في المدرسة	٣,٧٠	٠,٨٢	٧	٦٥	مرتفع
٩	الدعوة لكل من الابتكار والتجديد والإبداع	٣,٧٧	٠,٨٣	٥	٥٥	مرتفع
١٠	الدعوة للتخلص من الوهم والخوف	٣,٥٣	٠,٩٩	١٠	٨١	متوسط

تشير النتائج في الجدول (١٩) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٨) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى

فاعلية تطبيق فقرتين بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة الفقرة (٣) " دعوة للعمل الفريقي التشاركي بدلا من العمل الفردي" بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة الفقرة (١٠) " الدعوة للتخلص من الوهم والخوف " بمتوسط حسابي (٣,٥٣).

٢- ب تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول (٢٠) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١١	اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلا من السنوي	٣,٨٢	٠,٨١	٧	٤٧	مرتفع
١٢	وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح	٤,١٥	٠,٨٥	١	١٠	مرتفع
١٣	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي المستجدات	٤,١١	٠,٨٥	٢	١١	مرتفع
١٤	رسم الأهداف(المرحلية وبعيدة المدى)حسب حاجا المستفيدين	٣,٩٩	٠,٨٠	٣	٢٢	مرتفع
١٥	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة	٣,٨٨	٠,٧٩	٤	٣٣	مرتفع
١٦	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة	٣,٨٣	٠,٨٤	٦	٤٥	مرتفع
١٧	مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٦٦	٠,٨٩	٨	٧٥	متوسط
١٨	الإدخال الدائم للتحسينات ضمن مراحل الخطة	٣,٨٥	٠,٨١	٥	٣٨	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة تقدير مرتفع باستثناء فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة تقدير متوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي الفقرة (١٢) "وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح " بمتوسط حسابي (٤,١٥)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التخطيط

الاستراتيجي الفقرة (١٧) " مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (٣,٦٦).

١- ج تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال القيادة:

٢- يبين الجدول (٢١) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة لتطوير التعليم في مجال القيادة، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
١٩	وجود قيادة كفؤة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة	٤,٠٢	٠,٨٧	٨	١٩	مرتفع
٢٠	اتصاف القيادة بالقدرة على العمل التشاركي الفريقـي فـي المدرسة	٤,٠٨	٠,٨٥	٣	١٣	مرتفع
٢١	التزام قيادة المدرسة بالتحسين الدائم والمستمر للعمل	٤,١٦	٠,٨٢	٢	٩	مرتفع
٢٢	اتصاف القيادة بالتواصل الفعال مع أطراف العملية التعليمية التعلمية	٤,٠٥	٠,٨٣	٤	١٥	مرتفع
٢٣	اتصاف القيادة بالتجديد والابتكار	٤,٠٥	٠,٧٥	٤	١٥	مرتفع
٢٤	توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٤	١,٠٠	١١	٨٥	متوسط
٢٥	توفير القيادة لمناخ ايجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي المدرسة	٣,٦٩	٠,٨٨	١٠	٦٦	مرتفع
٢٦	قدرة القيادة على إدارة الوقت بفاعلية	٣,٨٦	٠,٨٣	٩	٣٦	مرتفع
٢٧	تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل	٤,٢٦	٠,٧٦	١	٦	مرتفع
٢٨	تفويض السلطة والمسؤولية معا	٤,٠٤	٠,٨١	٧	١٨	مرتفع
٢٩	تطوير القيادة لمهاراتها باستمرار	٤,٠٥	٠,٩٠	٤	١٥	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (٢١) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال القيادة جاءت بدرجة تقدير مرتفع باستثناء فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة تقدير متوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال القيادة الفقرة (٢٧) " تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل " بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث

فاعلية التطبيق في مجال القيادة الفقرة (٢٤) " توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (٣,٤٤).

٢- د تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعلـيم فـي مجال المنهاج:

يبين الجدول (٢٢) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال المنهاج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٣٠	تحليل محتوى المنهاج الدراسي	٣,٩٤	٠,٦٧	٢	٢٥	مرتفع
٣١	تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية	٣,٨١	٠,٧٠	٣	٥٠	مرتفع
٣٢	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة	٤,٠٨	٠,٧٢	١	١٣	مرتفع
٣٣	تحديث المناهج وتحسينها باستمرار	٣,٧٥	٠,٧٧	٤	٥٩	مرتفع
٣٤	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية	٣,٦٠	٠,٨٩	٥	٧٦	متوسط

تشير النتائج في الجدول (٢٢) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال المنهاج جاءت بدرجة تقدير مرتفع باستثناء فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة تقدير متوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المنهاج الفقرة (٣٢) " الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة" بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المنهاج الفقرة (٣٤) " تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية" بمتوسط حسابي (٣,٦٠).

٢- هـ تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم فـي مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم:

يبين الجدول (٢٣) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المـدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجـال شؤون الطلبة وحاجاتهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٣٥	التزام المدرسة أمام المجتمـع المحلـي والطلبـة بتحقيق حاجاتهم	٣,٨٢	٠,٧٥	٤	٤٧	مرتفع
٣٦	توافر المرافق الكافية للطلبة (الـساحات،المرافق الصحية،الملاعب...)	٣,٤٢	١,٠٤	١٠	٨٦	متوسط
٣٧	اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف	٣,٣٠	١,١١	١١	٨٩	متوسط
٣٨	تـ ـوافر المختبـ ـرات العلميـ ـة المجهـ ـزة بمستلزماتها(المهني،الفن ...)	٣,٥٦	٠,٩٤	٩	٧٩	متوسط
٣٩	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة	٣,٦٠	٠,٨٣	٨	٧٦	متوسط
٤٠	توافر المكتبات المدرسية وكفايتها للطلبة	٣,٦٩	٠,٨٤	٦	٦٦	مرتفع
٤١	توافر عناصر الأمن والسلامة للطالب في المدرسة (التهوية،الإضاءة...)	٣,٦٩	٠,٨٦	٦	٦٦	مرتفع
٤٢	متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة	٣,٩٤	٠,٨١	٢	٢٥	مرتفع
٤٣	تقدير ومكافأة الطلبة المتميزين	٤,٠٠	٠,٧٥	١	٢١	مرتفع
٤٤	تـ وافر خـ دمات الإرشـ اد(الـ وظيفي والمهنـ ي والنفسي)للطلبة	٣,٧٣	٠,٧٨	٥	٦٣	مرتفع
٤٥	متابعة الطلبة ضعاف التحصيل ورعايتهم	٣,٩٣	٠,٧٥	٣	٢٧	مرتفع

تشير النتائج في الجدول (٢٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٧) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٤) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم الفقرة (٤٣) " تقدير ومكافأة الطلبة المتميزين" بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم الفقرة (٣٧) " اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف " بمتوسط حسابي (٣,٣٠).

٢- و تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعلـيم فـي مجال الموارد البشرية:

يبين الجدول (٢٤) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد البشرية، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المـدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجـال الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
	أ- فريق التطوير المدرسي					
٤٦	وجود فريق خاص لتطوير الجودة في المدرسة	٤,٢٣	٠,٧٢	٢	٨	مرتفع
٤٧	اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة	٤,٢٨	٠,٧١	١	٥	مرتفع
٤٨	اتصاف الفريق بالحماسة والإيمان بالجودة الشاملة	٣,٩٥	٠,٧٦	٤	٢٤	مرتفع
٤٩	تمتع الفريق بثقة القيادة والمعلمين	٤,٠٩	٠,٧٠	٣	١٢	مرتفع
٥٠	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطـوير المدرسـي بشكل رئيس	٣,٣١	١,٢٣	١٢	٨٨	متوسط
	ب- المعلمون والعاملون الآخرون					
٥١	التشخيص الدقيق لحاجاتهم المهنية واليومية	٣,٩٠	٠,٧٤	٥	٣٠	مرتفع
٥٢	تلبية حاجاتهم وفق ترتيب أولوياتها	٣,٨٩	٠,٧٠	٦	٣١	مرتفع
٥٣	توافر فرص التدريب المتواصل لهم	٣,٨٩	٠,٦٨	٦	٣١	مرتفع
٥٤	المشاركة الفاعلة للمعلمين في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة	٣,٦٨	٠,٧٧	٩	٧٠	مرتفع
٥٥	مراعاة العبء التدريسي المعقول للمعلم	٣,٥٢	١,٠٢	١٠	٨٢	متوسط
٥٦	وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل	٣,٤٧	١,٠٦	١١	٨٤	متوسط
٥٧	توظيف أساليب الإشراف الفاعلة فـي تحـسين أداء المعلمين	٣,٧٥	٠,٨٣	٨	٥٩	مرتفع

تبين النتائج في الجدول (٢٤) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال الموارد البشرية جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (٩) فقرات بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٣) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد البشرية الفقرة (٤٧) "اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة " بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، في

حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد البشرية الفقرة (٥٠) " تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير المدرسي بشكل رئيس " بمتوسط حسابي (٣,٣١).

٢- ز تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد المالية:

يبين الجدول (٢٥) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال الموارد المالية، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الموارد المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٥٨	وجود خطة مالية شاملة	٤,٢٩	٠,٨٠	٤	٤	مرتفع
٥٩	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي	٤,٤٠	٠,٦٤	١	١	مرتفع
٦٠	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات	٤,٤٠	٠,٦٣	١	١	مرتفع
٦١	الاستخدام الأمثل للموارد المالية	٤,٣٠	٠,٦٦	٣	٣	مرتفع
٦٢	توافر مصادر مالية متعددة	٣,٧٥	١,٠٨	٦	٥٩	مرتفع
٦٣	توافر الموارد المالية للحالات الطارئة والمستجدة	٣,٨٢	١,٠٢	٥	٤٧	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (٢٥) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على جميع فقرات مجال الموارد المالية جاءت بدرجة تقدير مرتفع، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرتان (٥٩) " وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي " و (٦٠) " وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات " وحصلت كل منهما على متوسط حسابي (٤,٤٠)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرة (٦٢) " توافر مصادر مالية متعددة " بمتوسط حسابي (٣,٧٥).

٢- ح تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال المجتمع المحلي:

يبين الجدول (٢٦) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال المجتمع المحلي، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المـدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجـال المجتمع المحلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٦٤	مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي	٣,٦٧	٠,٨٥	١	٧٣	مرتفع
٦٥	مشاركة المجتمع المحلي فـي عمليـة التخطـيط المدرسي	٣,٣٠	٠,٩١	٣	٨٩	متوسط
٦٦	مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة	٣,٢٦	٠,٩٧	٤	٩١	متوسط
٦٧	استثمار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي	٣,٣٩	٠,٩٦	٢	٨٧	متوسط
٦٨	مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة	٣,١٢	١,١٤	٥	٩٣	متوسط
٦٩	مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة	٣,١١	١,٠٧	٦	٩٤	متوسط

تظهر النتائج في الجدول (٢٦) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال المجتمع المحلي جاءت بدرجة تقدير متوسط، باستثناء فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة تقدير مرتفع، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المجتمع المحلي الفقرة (٦٤) " مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال المجتمع المحلي الفقرة (٦٩) " مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة " بمتوسط حسابي (٣,١١).

٢- ط تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعلـيم فـي مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم:

يبين الجدول (٢٧) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المـدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجـال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
	أ طرائق التدريس					
٧٠	توظيف أساليب (التعليم والتعلم) التعاوني في المدرسة	٣,٨٦	٠,٧٤	٣	٣٦	مرتفع
٧١	توظيف أساليب البحث العلمي وحل المـشكلات فـي التعليم	٣,٧٦	٠,٧٦	٩	٥٧	مرتفع
٧٢	توظيف أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم	٣,٨٧	٠,٧٦	٢	٣٥	مرتفع
٧٣	توظيف أسلوب الحوار البناء في التعليم	٣,٨٥	٠,٧٥	٤	٣٨	مرتفع
٧٤	توظيف أسلوب العصف الذهني في التعليم	٣,٧٩	٠,٧٥	٧	٥٢	مرتفع
٧٥	توظيف أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة	٣,٦٠	٠,٨٧	١٥	٧٦	متوسط
٧٦	توظيف أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية	٣,٤٩	٠,٨٦	١٦	٨٣	متوسط
٧٧	توظيف أسلوب العروض العلمية والتجارب العلمية في التعليم	٣,٧٢	٠,٧٧	١١	٦٤	مرتفع
٧٨	توظيف أسلوب القصة وفنيات عرضها في التدريس	٣,٦٩	٠,٧٦	١٢	٦٦	مرتفع
٧٩	توظيف تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفـاز فـي التعليم	٣,٧٤	٠,٨٨	١٠	٦٢	مرتفع
٨٠	توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم	٣,٢٥	١,٠٣	١٧	٩٢	متوسط
	ب- الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم					
٨١	تنويع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقـة المخرجـات للمعايير	٣,٦٨	٠,٨١	١٣	٧٠	مرتفع
٨٢	بناء بنك أسئلة لكل مادة دراسية على حدة	٣,٦٧	٠,٧٧	١٤	٧٣	مرتفع
٨٣	توظيف السجل التراكمي لتحصيل الطالب	٣,٧٧	٠,٨٦	٨	٥٥	مرتفع
٨٤	توفير بيئة صـفية ومدرسـية ملائمـة للاختبـارات المدرسية	٣,٨١	٠,٨٠	٦	٥٠	مرتفع
٨٥	اتصاف الاختبارات بالصدق والثبات	٣,٩٢	٠,٨١	١	٢٩	مرتفع
٨٦	تحليل نتائج الاختبارات إحصائيا حسب أدوات الجـودة الشاملة	٣,٨٤	٠,٧٨	٥	٤٣	مرتفع

تبين النتائج في الجدول (٢٧) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على فقرات مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم جاءت بين درجة التقدير المرتفع ودرجة التقدير المتوسط، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، حيث كان مدى فاعلية تطبيق (١٤) فقرة بدرجة مرتفعة، في حين كان مدى فاعلية تطبيق (٣) فقرات بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم الفقرة (٨٥) " اتصاف الاختبارات بالصدق

والثبات " بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم الفقرة (٨٠) " توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم " بمتوسط حسابي (٣,٢٥).

٢- ي تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التغذية الراجعة التحسينية:

يبين الجدول (٢٨) تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مجال التغذية الراجعة التحسينية، بشكل تفصيلي.

الجدول ٢٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على مجال الراجعة التحسينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال	الترتيب في الأداة	مستوى الأداء
٨٧	تقديم التغذية الراجعة عن الخطة المدرسية التطويرية	٣,٩٣	٠,٧٧	٢	٢٧	مرتفع
٨٨	تقديم التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف	٣,٨٣	٠,٨٠	٦	٤٥	مرتفع
٨٩	تقديم التغذية الراجعة عن عمليات التعليم والتعلم	٣,٨٥	٠,٧٩	٣	٣٨	مرتفع
٩٠	تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين	٣,٩٧	٠,٧٤	١	٢٣	مرتفع
٩١	تقديم التغذية الراجعة عن فريق التطوير المدرسي	٣,٨٥	٠,٨٠	٣	٣٨	مرتفع
٩٢	تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه	٣,٧٩	٠,٨٨	٧	٥٢	مرتفع
٩٣	توظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر لأداء المدارس	٣,٨٥	٠,٧٣	٣	٣٨	مرتفع
٩٤	تفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين	٣,٧٩	٠,٧٤	٧	٥٢	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول (٢٨) أن المتوسطات الحسابية لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، على جميع فقرات مجال التغذية الراجعة التحسينية جاءت بدرجة تقدير مرتفع، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس. وقد كانت أعلى الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال الموارد المالية الفقرة (٩٠) " تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين " بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، في حين كانت اقل الفقرات من حيث فاعلية التطبيق في مجال التغذية الراجعة التحسينية الفقرتان (٩٢) " تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه" و (٩٤) " تفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين " بمتوسط حسابي (٣,٧٩).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠٥) بين تقديرات المعلمين والإداريين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن"؟

للإجابة عن السؤال الثالث وبهدف اختبار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لوظيفتهم التربوية (معلم، مدير مدرسة) كما استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-test ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٩).

الجدول ٢٩. نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١- الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	معلم	٣٢٢	٣,٥٩	٠,٦٤	٣,٢٤٧	٤٥١	٠,٠٠١ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٨٠	٠,٦٠			
٢- التخطيط الاستراتيجي	معلم	٣٢٢	٣,٧٦	٠,٦٨	٢,٢١٥	٤٥١	٠,٠٢٧ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٩١	٠,٦٣			
٣- القيادة	معلم	٣٢٢	٣,٨١	٠,٧٠	٢,٣٧٢	٤٥١	٠,٠١٨ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٩٧	٠,٦٣			
٤- المنهاج	معلم	٣٢٢	٣,٧٠	٠,٧٢	١,٩٧٦	٤٥١	٠,٠٤٩ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٨٣	٠,٥٣			
٥- شؤون الطلبة وحاجاتهم	معلم	٣٢٢	٣,٤٢	٠,٧٩	٣,٧٣٠	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٧٠	٠,٥٦			
٦- الموارد البشرية	معلم	٣٢٢	٣,٧٣	٠,٧٣	٣,٣٠٧	٤٥١	٠,٠٠١ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٩٧	٠,٥٩			
٦-أ فريق التطوير المدرسي	معلم	٣٢٢	٣,٢٤	٠,٨٤	٦,٠٥٩	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٧٣	٠,٦١			
٦-ب المعلمون والعاملون الآخرون	معلم	٣٢٢	٣,٤٤	٠,٧٢	٥,٤٩٥	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٨٣	٠,٥٤			
٧- الموارد المالية	معلم	٣٢٢	٣,٧٧	٠,٧٥	٥,٣٣٧	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٤,١٦	٠,٥٩			
٨- المجتمع المحلي	معلم	٣٢٢	٢,٩٥	٠,٨٨	٤,٠٣١	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٣١	٠,٧٨			

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
٩-العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	معلم	٣٢٢	٣,٥٣	٠,٦٩	٢,٤٣٠	٤٥١	٠,٠١٥ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٦٩	٠,٥٨			
٩-أ طرائق التدريس	معلم	٣٢٢	٣,٥٢	٠,٧٤	٣,٦٤١	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٧٨	٠,٦٠			
٩-ب الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	معلم	٣٢٢	٣,٥٢	٠,٦٦	٣,١٢١	٤٥١	٠,٠٠٢ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٧٢	٠,٥٣			
١٠- التغذية الراجعة التحسينية	معلم	٣٢٢	٣,٦٠	٠,٨٠	٣,٢٩٢	٤٥١	٠,٠٠١ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٨٦	٠,٦٥			
الأداة (الكلي)	معلم	٣٢٢	٣,٥٦	٠,٥٤	٤,٧٠٠	٤٥١	٠,٠٠٠ *
	مدير مدرسة	١٣١	٣,٨١	٠,٤٥			

* دالة إحصائيا

تبين النتائج في الجدول رقم (٢٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن على مجالات أداة الدراسة العشرة وعلى الأداة الكية، حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة (٦,٠٥٩) و (١,٩٧٦) وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

وهذه النتيجة تعني وجود اختلاف في درجة تقييم عينة الدراسة لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في تعزى إلى وظيفتهم التربوية ولصالح مديري المدارس حيث كانت متوسطات تقديراتهم لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أعلى من المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين، بمعنى أن مديري المدارس يعتقدون بفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة أعلى من المعلمين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع وينص على: "هل تختلف تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما"؟

للإجابة عن السؤال الرابع وبهدف اختبار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعا لمتغيري حجم الصفوف (مكتظة ٤٠ فأكثر، غير مكتظة أقل من ٤٠) وملكية المدرسة (مستأجرة، مملوكة لوكالة الغوث) والتفاعل بينهما، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٣٠)

الجدول ٣٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمـين لمـدى فاعليـة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغـوث وفقـا لمتغيـري حجـم الصفوف وملكية المدرسة

المجالات	الملكية / حجم الصفوف	مستأجرة		مملوكة لوكالة الغوث		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	مكتظة	٣,٦١	٠,٤٧	٣,٥٦	٠,٦٦	٣,٥٦	٠,٦٤
	غير مكتظة	٣,٥٧	٠,٧٣	٣,٦٤	٠,٥٨	٣,٦١	٠,٦٤
	المجموع	٣,٥٨	٠,٦٦	٣,٥٩	٠,٦٣	٣,٥٩	٠,٦٤
٢- التخطيط الاستراتيجي	مكتظة	٣,٧٦	٠,٦٥	٣,٧٣	٠,٦٨	٣,٧٣	٠,٦٨
	غير مكتظة	٣,٦٥	٠,٧٦	٣,٨٨	٠,٦٤	٣,٧٩	٠,٦٩
	المجموع	٣,٦٨	٠,٧٣	٣,٧٨	٠,٦٧	٣,٧٦	٠,٦٨
٣- القيادة	مكتظة	٣,٧٥	٠,٦٩	٣,٧٩	٠,٦٧	٣,٧٨	٠,٦٧
	غير مكتظة	٣,٧٢	٠,٨٣	٣,٩١	٠,٦٨	٣,٨٤	٠,٧٤
	المجموع	٣,٧٣	٠,٧٩	٣,٨٣	٠,٦٨	٣,٨١	٠,٧٠
٤- المنهاج	مكتظة	٣,٥٦	٠,٧٣	٣,٦٦	٠,٧٤	٣,٦٥	٠,٧٤
	غير مكتظة	٣,٦١	٠,٦٤	٣,٨٤	٠,٧٣	٣,٧٦	٠,٧١
	المجموع	٣,٦٠	٠,٦٦	٣,٧٢	٠,٧٤	٣,٧٠	٠,٧٢
٥- شؤون الطلبة وحاجاتهم	مكتظة	٣,٣٠	٠,٨٩	٣,٣٩	٠,٧٥	٣,٣٨	٠,٧٦
	غير مكتظة	٣,٢٥	٠,٨٩	٣,٥٩	٠,٧٦	٣,٤٧	٠,٨٢
	المجموع	٣,٢٧	٠,٨٨	٣,٤٦	٠,٧٦	٣,٤٢	٠,٧٩
٦- الموارد البشرية	مكتظة	٣,٣٣	٠,٦٣	٣,٤٠	٠,٦٩	٣,٤٠	٠,٦٨
	غير مكتظة	٣,٤٣	٠,٧٩	٣,٥٦	٠,٧٥	٣,٥١	٠,٧٧
	المجموع	٣,٤٠	٠,٧٤	٣,٤٦	٠,٧٢	٣,٤٤	٠,٧٢
٦-أ فريق التطوير المدرسي	مكتظة	٣,٦٤	٠,٧٠	٣,٦٩	٠,٧٢	٣,٦٨	٠,٧٢
	غير مكتظة	٣,٧٣	٠,٧٦	٣,٨٤	٠,٧٣	٣,٨٠	٠,٧٤
	المجموع	٣,٧٠	٠,٧٤	٣,٧٤	٠,٧٣	٣,٧٣	٠,٧٣
٦-ب المعلمون والعاملون الآخرون	مكتظة	٣,١٠	٠,٧٤	٣,٢٠	٠,٨٠	٣,١٩	٠,٧٩
	غير مكتظة	٣,٢١	٠,٩٥	٣,٣٥	٠,٨٥	٣,٣٠	٠,٨٩
	المجموع	٣,١٨	٠,٨٩	٣,٢٥	٠,٨٢	٣,٢٤	٠,٨٤
٧- الموارد المالية	مكتظة	٣,٧١	٠,٧٧	٣,٦٩	٠,٧٤	٣,٦٩	٠,٧٤
	غير مكتظة	٣,٧٨	٠,٦٤	٣,٩٣	٠,٨١	٣,٨٧	٠,٧٥
	المجموع	٣,٧٦	٠,٦٧	٣,٧٧	٠,٧٧	٣,٧٧	٠,٧٥
٨- المجتمع المحلي	مكتظة	٣,٠٢	٠,٨٢	٢,٩٦	٠,٩٠	٢,٩٧	٠,٨٩
	غير مكتظة	٢,٩١	٠,٨٠	٢,٩٤	٠,٩٢	٢,٩٣	٠,٨٨
	المجموع	٢,٩٤	٠,٨٠	٢,٩٦	٠,٩١	٢,٩٥	٠,٨٨
٩-العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	مكتظة	٣,٤٤	٠,٧٣	٣,٥٣	٠,٦٤	٣,٥٢	٠,٦٥
	غير مكتظة	٣,٤٨	٠,٦٨	٣,٥٦	٠,٦٦	٣,٥٣	٠,٦٧
	المجموع	٣,٤٧	٠,٦٩	٣,٥٤	٠,٦٥	٣,٥٢	٠,٦٦

المجالات	الملكية / حجم الصفوف	مستأجرة		مملوكة لوكالة الغوث		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩-أ طرائق التدريس	مكتظة	٣,٣٨	٠,٨٩	٣,٥٤	٠,٦٧	٣,٥٢	٠,٧٠
	غير مكتظة	٣,٤٩	٠,٧٤	٣,٥٦	٠,٦٥	٣,٥٤	٠,٦٩
	المجموع	٣,٤٦	٠,٧٨	٣,٥٥	٠,٦٦	٣,٥٣	٠,٦٩
٩-ب الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	مكتظة	٣,٥٥	٠,٧٦	٣,٥١	٠,٧١	٣,٥١	٠,٧١
	غير مكتظة	٣,٤٦	٠,٧٧	٣,٥٦	٠,٨٠	٣,٥٢	٠,٧٨
	المجموع	٣,٤٨	٠,٧٦	٣,٥٢	٠,٧٤	٣,٥٢	٠,٧٤
١٠- التغذية الراجعة التحسينية	مكتظة	٣,٤٧	٠,٧٥	٣,٥٨	٠,٧٩	٣,٥٧	٠,٧٩
	غير مكتظة	٣,٥٤	٠,٧٨	٣,٦٩	٠,٨٣	٣,٦٣	٠,٨١
	المجموع	٣,٥٢	٠,٧٧	٣,٦٢	٠,٨١	٣,٦٠	٠,٨٠
الأداة (الكلي)	مكتظة	٣,٤٩	٠,٣٩	٣,٥٣	٠,٥٣	٣,٥٣	٠,٥٢
	غير مكتظة	٣,٤٩	٠,٥٩	٣,٦٥	٠,٥٦	٣,٥٩	٠,٥٧
	المجموع	٣,٤٩	٠,٥٤	٣,٥٧	٠,٥٤	٣,٥٦	٠,٥٤

يتضح من الجدول رقم (٣٠) وجود فرق (ظاهري) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على مجالات أداة الدراسة والأداة الكلية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين وفقا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٣١).

الجدول ٣١. نتائج تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) لتقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث الطلبة وفقا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١- الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	حجم الصفوف	٠,٠٢٦	١	٠,٠٢٦	٠,٠٦٣	٠,٨٠٢
	ملكية المدرسة	٠,٠٠٦	١	٠,٠٠٦	٠,٠١٥	٠,٩٠٣
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,١٥٣	١	٠,١٥٣	٠,٣٧٢	٠,٥٤٢
	الخطأ	١٣٠,٥٨٠	٣١٨	٠,٤١١		
	الكلي	١٣٠,٩٧٤	٣٢١			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
٢- التخطيط الاستراتيجي	حجم الصفوف	٠,٠٢١	١	٠,٠٢١	٠,٠٤٥	٠,٨٣٢
	ملكية المدرسة	٠,٤٣٢	١	٠,٤٣٢	٠,٩٣٠	٠,٣٣٦
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٨٠٧	١	٠,٨٠٧	١,٧٣٦	٠,١٨٩
	الخطأ	١٤٧,٨٨٧	٣١٨	٠,٤٦٥		
	الكلي	١٤٩,٩٤٥	٣٢١			
٣- القيادة	حجم الصفوف	٠,٠٩٨	١	٠,٠٩٨	٠,١٩٧	٠,٦٥٧
	ملكية المدرسة	٠,٥٥٦	١	٠,٥٥٦	١,١٢١	٠,٢٩٠
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٢٥٢	١	٠,٢٥٢	٠,٥٠٩	٠,٤٧٦
	الخطأ	١٥٧,٦٦٠	٣١٨	٠,٤٩٦		
	الكلي	١٥٩,٠٢٥	٣٢١			
٤- المنهاج	حجم الصفوف	٠,٦١٧	١	٠,٦١٧	١,١٨٥	٠,٢٧٧
	ملكية المدرسة	١,٢٦٣	١	١,٢٦٣	٢,٤٢٣	٠,١٢١
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,١٩٠	١	٠,١٩٠	٠,٣٦٥	٠,٥٤٦
	الخطأ	١٦٥,٧١٩	٣١٨	٠,٥٢١		
	الكلي	١٦٨,٤٩٤	٣٢١			
٥- شؤون الطلبة وحاجاتهم	حجم الصفوف	٠,٢٧٤	١	٠,٢٧٤	٠,٤٤٨	٠,٥٠٤
	ملكية المدرسة	٢,٠٦٥	١	٢,٠٦٥	٣,٣٦٨	٠,٠٦٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٧٥٧	١	٠,٧٥٧	١,٢٣٥	٠,٢٦٧
	الخطأ	١٩٤,٩٩٨	٣١٨	٠,٦١٣		
	الكلي	١٩٩,٤٨٩	٣٢١			
٦- الموارد البشرية	حجم الصفوف	٠,٧٣١	١	٠,٧٣١	١,٤٠٤	٠,٢٣٧
	ملكية المدرسة	٠,٥٠٤	١	٠,٥٠٤	٠,٩٦٨	٠,٣٢٦
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٢٨	١	٠,٠٢٨	٠,٠٥٤	٠,٨١٧
	الخطأ	١٦٥,٤٤٦	٣١٨	٠,٥٢٠		
	الكلي	١٦٧,٠٧٧	٣٢١			
٦-أ فريق التطوير المدرسي	حجم الصفوف	٠,٦٥٦	١	٠,٦٥٦	١,٢٣٤	٠,٢٦٨
	ملكية المدرسة	٠,٣١٠	١	٠,٣١٠	٠,٥٨٢	٠,٤٤٦
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٤٨	١	٠,٠٤٨	٠,٠٩١	٠,٧٦٣
	الخطأ	١٦٩,١١٤	٣١٨	٠,٥٣٢		
	الكلي	١٧٠,٦١٨	٣٢١			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
٦-ب المعلمون والعاملون الآخرون	حجم الصفوف	٠,٧٨٦	١	٠,٧٨٦	١,١٢٠	٠,٢٩١
	ملكية المدرسة	٠,٦٧١	١	٠,٦٧١	٠,٩٥٦	٠,٣٢٩
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠١٧	١	٠,٠١٧	٠,٠٢٤	٠,٨٧٧
	الخطأ	٢٢٣,١٨٩	٣١٨	٠,٧٠٢		
	الكلي	٢٢٤,٩٤١	٣٢١			
٧- الموارد المالية	حجم الصفوف	١,٠٥٢	١	١,٠٥٢	١,٩٠١	٠,١٦٩
	ملكية المدرسة	٠,٢١١	١	٠,٢١١	٠,٣٨٢	٠,٥٣٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٣٢٤	١	٠,٣٢٤	٠,٥٨٥	٠,٤٤٥
	الخطأ	١٧٦,٠٠٢	٣١٨	٠,٥٥٣		
	الكلي	١٧٩,٢١٦	٣٢١			
٨- المجتمع المحلي	حجم الصفوف	٠,١٩٠	١	٠,١٩٠	٠,٢٤٢	٠,٦٢٣
	ملكية المدرسة	٠,٠٠٥	١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٦	٠,٩٣٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٨٢	١	٠,٠٨٢	٠,١٠٤	٠,٧٤٧
	الخطأ	٢٤٩,٩٦٠	٣١٨	٠,٧٨٦		
	الكلي	٢٥٠,١٦٧	٣٢١			
٩-العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	حجم الصفوف	٠,٠٦٣	١	٠,٠٦٣	٠,١٤٦	٠,٧٠٣
	ملكية المدرسة	٠,٣٢٨	١	٠,٣٢٨	٠,٧٥٥	٠,٣٨٦
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠١	١	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٩٩٨
	الخطأ	١٣٧,٩٩٩	٣١٨	٠,٤٣٤		
	الكلي	١٣٨,٣٧٤	٣٢١			
٩-أ طرائق التدريس	حجم الصفوف	٠,٢١١	١	٠,٢١١	٠,٤٣٩	٠,٥٠٨
	ملكية المدرسة	٠,٦٠٦	١	٠,٦٠٦	١,٢٦٢	٠,٢٦٢
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٧٤	١	٠,٠٧٤	٠,١٥٣	٠,٦٩٦
	الخطأ	١٥٢,٧٧٩	٣١٨	٠,٤٨٠		
	الكلي	١٥٣,٤٠٩	٣٢١			
٩-ب الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	حجم الصفوف	٠,٠١٧	١	٠,٠١٧	٠,٠٣١	٠,٨٦١
	ملكية المدرسة	٠,٠٣٨	١	٠,٠٣٨	٠,٠٦٨	٠,٧٩٥
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٢٤٢	١	٠,٢٤٢	٠,٤٣٥	٠,٥١٠
	الخطأ	١٧٦,٩٣٦	٣١٨	٠,٥٥٦		
	الكلي	١٧٧,٣١١	٣٢١			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١٠-التغذية الراجعة التحسينية	حجم الصفوف	٠,٣٥١	١	٠,٣٥١	٠,٥٤٩	٠,٤٥٩
	ملكية المدرسة	٠,٧٨٧	١	٠,٧٨٧	١,٢٣٢	٠,٢٦٨
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠١١	١	٠,٠١١	٠,٠١٧	٠,٨٩٨
	الخطأ	٢٠٣,٢٩٢	٣١٨	٠,٦٣٩		
	الكلي	٢٠٤,٥١٢	٣٢١			
الأداة (الكلي)	حجم الصفوف	٠,١٧٠	١	٠,١٧٠	٠,٥٨٥	٠,٤٤٥
	ملكية المدرسة	٠,٤٥٥	١	٠,٤٥٥	١,٥٦٥	٠,٢١٢
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,١٥٠	١	٠,١٥٠	٠,٥١٥	٠,٤٧٤
	الخطأ	٩٢,٣٥٩	٣١٨	٠,٢٩٠		
	الكلي	٩٣,٥٠٩	٣٢١			

تظهر النتائج في الجدول رقم (٣١) عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة بين (٠,٠٠١) و (٣,٣٦٨) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعنى أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث متشابهة بغض النظر عن حجم الصفوف التي يدرسونها أو ملكية المدرسة التي يعملون بها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس وينص على: " هل تختلف تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعاً لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما "؟

للإجابة عن السؤال الخامس وبهدف اختبار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعا لمتغيري حجم الصفوف (مكتظة ٤٠ فأكثر، غير مكتظة أقل من ٤٠) وملكية المدرسة (مستأجرة، مملوكة لوكالة الغوث) والتفاعل بينهما، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس على أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٣٢).

الجدول ٣٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المـدارس لمـدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث وفقا لمتغيري حجـم الصفوف وملكية المدرسة

المجالات	الملكية / حجم الصفوف	مستأجرة		مملوكة لوكالة الغوث		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	مكتظة	٣,٤٢	٠,٥٤	٣,٦٨	٠,٥٧	٣,٦٦	٠,٥٧
	غير مكتظة	٣,٨١	٠,٥٧	٤,٠٢	٠,٦١	٣,٩٧	٠,٦٠
	المجموع	٣,٧٢	٠,٥٧	٣,٨١	٠,٦١	٣,٨٠	٠,٦٠
٢- التخطيط الاستراتيجي	مكتظة	٣,٦٥	٠,٧٧	٣,٨٣	٠,٥٦	٣,٨٢	٠,٥٧
	غير مكتظة	٣,٩٣	٠,٧٧	٤,٠٧	٠,٦٧	٤,٠٣	٠,٦٩
	المجموع	٣,٨٦	٠,٧٦	٣,٩٢	٠,٦١	٣,٩١	٠,٦٣
٣- القيادة	مكتظة	٣,٨٥	٠,٤٧	٣,٨٤	٠,٥٣	٣,٨٤	٠,٥٢
	غير مكتظة	٤,٠٩	٠,٩٠	٤,١٦	٠,٦٤	٤,١٤	٠,٧١
	المجموع	٤,٠٣	٠,٨١	٣,٩٦	٠,٥٩	٣,٩٧	٠,٦٣
٤- المنهاج	مكتظة	٣,٦٨	٠,٦٤	٣,٧٩	٠,٤٧	٣,٧٨	٠,٤٨
	غير مكتظة	٣,٨٥	٠,٥٦	٣,٩١	٠,٥٩	٣,٩٠	٠,٥٨
	المجموع	٣,٨١	٠,٥٧	٣,٨٤	٠,٥٢	٣,٨٣	٠,٥٣
٥- شؤون الطلبة وحاجاتهم	مكتظة	٣,٣٨	٠,٥٩	٣,٦٣	٠,٥٠	٣,٦١	٠,٥١
	غير مكتظة	٣,٤٣	٠,٦٠	٣,٩٤	٠,٥٦	٣,٨١	٠,٦١
	المجموع	٣,٤٢	٠,٥٨	٣,٧٥	٠,٥٤	٣,٧٠	٠,٥٦
٦- الموارد البشرية	مكتظة	٣,٧٠	٠,٣٢	٣,٧٥	٠,٤٩	٣,٧٥	٠,٤٨
	غير مكتظة	٣,٨٦	٠,٧٣	٣,٩٦	٠,٥٦	٣,٩٣	٠,٦٠
	المجموع	٣,٨٢	٠,٦٥	٣,٨٣	٠,٥٢	٣,٨٣	٠,٥٤
٦-أ فريق التطوير المدرسي	مكتظة	٣,٧٦	٠,٥٥	٣,٩١	٠,٥٤	٣,٩٠	٠,٥٤
	غير مكتظة	٣,٩٧	٠,٨٨	٤,١٠	٠,٥٥	٤,٠٧	٠,٦٥
	المجموع	٣,٩٢	٠,٨١	٣,٩٨	٠,٥٥	٣,٩٧	٠,٥٩
٦-ب المعلمون والعاملون الآخرون	مكتظة	٣,٦٦	٠,٥٢	٣,٦٤	٠,٥٥	٣,٦٤	٠,٥٤
	غير مكتظة	٣,٧٧	٠,٧٣	٣,٨٦	٠,٦٦	٣,٨٤	٠,٦٧
	المجموع	٣,٧٤	٠,٦٨	٣,٧٢	٠,٦٠	٣,٧٣	٠,٦١
٧- الموارد المالية	مكتظة	٣,٩٣	٠,٥١	٤,٠٣	٠,٥٥	٤,٠٢	٠,٥٥
	غير مكتظة	٤,٢٩	٠,٦٣	٤,٣٥	٠,٦٠	٤,٣٣	٠,٦٠
	المجموع	٤,٢٠	٠,٦١	٤,١٥	٠,٥٩	٤,١٦	٠,٥٩
٨- المجتمع المحلي	مكتظة	٣,٠٧	٠,٦٢	٣,٢١	٠,٦٩	٣,٢٠	٠,٦٩
	غير مكتظة	٣,٣١	١,٠٥	٣,٤٩	٠,٧٩	٣,٤٥	٠,٨٦
	المجموع	٣,٢٥	٠,٩٥	٣,٣٢	٠,٧٤	٣,٣١	٠,٧٨
٩-العمليات (التعليم والتعلم)	مكتظة	٣,٢٩	٠,٨١	٣,٥٩	٠,٥٤	٣,٥٧	٠,٥٦
	غير مكتظة	٣,٧٠	٠,٦٩	٣,٩٠	٠,٥٣	٣,٨٥	٠,٥٧

المجالات	الملكية / حجم الصفوف	مستأجرة		مملوكة لوكالة الغوث		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وأساليب التقويم	المجموع	٣,٦٠	٠,٧٢	٣,٧١	٠,٥٥	٣,٦٩	٠,٥٨
٩-أ طرائق التدريس	مكتظة	٣,٣٨	٠,٤٣	٣,٦١	٠,٥٠	٣,٦٠	٠,٥٠
	غير مكتظة	٣,٨١	٠,٦١	٣,٩١	٠,٥١	٣,٨٩	٠,٥٣
	المجموع	٣,٧٠	٠,٥٩	٣,٧٣	٠,٥٢	٣,٧٢	٠,٥٣
٩-ب الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	مكتظة	٣,٥٣	٠,٤٠	٣,٦٥	٠,٥٦	٣,٦٤	٠,٥٥
	غير مكتظة	٤,٠١	٠,٦٦	٣,٩٤	٠,٦٠	٣,٩٦	٠,٦١
	المجموع	٣,٨٩	٠,٦٣	٣,٧٦	٠,٥٩	٣,٧٨	٠,٦٠
١٠- التغذية الراجعة التحسينية	مكتظة	٣,٧٥	٠,٤٢	٣,٧٢	٠,٦١	٣,٧٣	٠,٥٩
	غير مكتظة	٣,٨٧	٠,٧٩	٤,٠٨	٠,٦٦	٤,٠٢	٠,٦٩
	المجموع	٣,٨٤	٠,٧١	٣,٨٦	٠,٦٥	٣,٨٦	٠,٦٥
الأداة (الكلي)	مكتظة	٣,٥٧	٠,٢١	٣,٧٠	٠,٣٨	٣,٦٩	٠,٣٧
	غير مكتظة	٣,٨٢	٠,٥٧	٣,٩٩	٠,٤٧	٣,٩٥	٠,٥٠
	المجموع	٣,٧٦	٠,٥١	٣,٨١	٠,٤٤	٣,٨١	٠,٤٥

يتضح من الجدول رقم (٣٢) وجود فرق (ظاهري) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على مجالات أداة الدراسة والأداة الكلية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس وفقا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٣٣).

الجدول ٣٣. نتائج تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA) لتقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث الطلبة وفقا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١- الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة	حجم الصفوف	١,٧٩١	١	١,٧٩١	٥,٣٠٢	٠,٠٢٣*
	ملكية المدرسة	٠,٧١٩	١	٠,٧١٩	٢,١٢٧	٠,١٤٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٨	١	٠,٠٠٨	٠,٠٢٢	٠,٨٨١
	الخطأ	٤٢,٨٩٩	١٢٧	٠,٣٣٨		
	الكلي	٤٦,٧٧٩	١٣٠			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
٢- التخطيط الاستراتيجي	حجم الصفوف	٠,٨٨٩	١	٠,٨٨٩	٢,٢٤٥	٠,١٣٦
	ملكية المدرسة	٠,٣٤٦	١	٠,٣٤٦	٠,٨٧٥	٠,٣٥١
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	٠,٠٠٧	٠,٩٣٢
	الخطأ	٥٠,٢٩٦	١٢٧	٠,٣٩٦		
	الكلي	٥٢,٢٤٠	١٣٠			
٣- القيادة	حجم الصفوف	١,٠١٢	١	١,٠١٢	٢,٦٥٦	٠,١٠٦
	ملكية المدرسة	٠,٠٠٩	١	٠,٠٠٩	٠,٠٢٤	٠,٨٧٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٢٢	١	٠,٠٢٢	٠,٠٥٩	٠,٨٠٩
	الخطأ	٤٨,٤١٠	١٢٧	٠,٣٨١		
	الكلي	٥١,٣٨٠	١٣٠			
٤- المنهاج	حجم الصفوف	٠,٢٨٣	١	٠,٢٨٣	١,٠١١	٠,٣١٧
	ملكية المدرسة	٠,٠٩٤	١	٠,٠٩٤	٠,٣٣٦	٠,٥٦٣
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٩	١	٠,٠٠٩	٠,٠٣٣	٠,٨٥٧
	الخطأ	٣٥,٥٨٤	١٢٧	٠,٢٨٠		
	الكلي	٣٦,٠٩٢	١٣٠			
٥- شؤون الطلبة وحاجاتهم	حجم الصفوف	٠,٤٢٨	١	٠,٤٢٨	١,٤٩٤	٠,٢٢٤
	ملكية المدرسة	١,٨٨١	١	١,٨٨١	٦,٥٧٢	٠,٠١٢*
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٢٢٩	١	٠,٢٢٩	٠,٧٩٩	٠,٣٧٣
	الخطأ	٣٦,٣٥٥	١٢٧	٠,٢٨٦		
	الكلي	٤٠,٧٩٥	١٣٠			
٦- الموارد البشرية	حجم الصفوف	٠,٤٤٠	١	٠,٤٤٠	١,٥١٣	٠,٢٢١
	ملكية المدرسة	٠,٠٧٦	١	٠,٠٧٦	٠,٢٦٣	٠,٦٠٩
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠١٠	١	٠,٠١٠	٠,٠٣٤	٠,٨٥٤
	الخطأ	٣٦,٩١٦	١٢٧	٠,٢٩١		
	الكلي	٣٨,١٧٧	١٣٠			
٦-أ فريق التطوير المدرسي	حجم الصفوف	٠,٥٣٩	١	٠,٥٣٩	١,٥٣٣	٠,٢١٨
	ملكية المدرسة	٠,٢٤٠	١	٠,٢٤٠	٠,٦٨٢	٠,٤١١
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٢	١	٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٩٤٨
	الخطأ	٤٤,٦٤٩	١٢٧	٠,٣٥٢		
	الكلي	٤٥,٨٥٠	١٣٠			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
٦-ب المعلمون والعاملون الآخرون	حجم الصفوف	٠,٣٧٥	١	٠,٣٧٥	١,٠١١	٠,٣١٧
	ملكية المدرسة	٠,٠١٥	١	٠,٠١٥	٠,٠٤١	٠,٨٣٩
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٣٩	١	٠,٠٣٩	٠,١٠٦	٠,٧٤٥
	الخطأ	٤٧,١٥٦	١٢٧	٠,٣٧١		
	الكلي	٤٨,٥٣٢	١٣٠			
٧- الموارد المالية	حجم الصفوف	١,٤٩٦	١	١,٤٩٦	٤,٥٢٩	*٠,٠٣٥
	ملكية المدرسة	٠,٠٨٠	١	٠,٠٨٠	٠,٢٤٢	٠,٦٢٤
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠,٠١٣	٠,٩٠٩
	الخطأ	٤١,٩٣٥	١٢٧	٠,٣٣٠		
	الكلي	٤٥,١٣٤	١٣٠			
٨- المجتمع المحلي	حجم الصفوف	٠,٩٠٨	١	٠,٩٠٨	١,٥٢٣	٠,٢١٩
	ملكية المدرسة	٠,٣٤٧	١	٠,٣٤٧	٠,٥٨٢	٠,٤٤٧
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠,٠٠٨	٠,٩٣١
	الخطأ	٧٥,٧٢٤	١٢٧	٠,٥٩٦		
	الكلي	٧٨,١١٨	١٣٠			
٩-العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم	حجم الصفوف	١,٧٦٨	١	١,٧٦٨	٦,٦٩٤	*٠,٠١١
	ملكية المدرسة	٠,٣٦٩	١	٠,٣٦٩	١,٣٩٧	٠,٢٣٩
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٦١	١	٠,٠٦١	٠,٢٣٢	٠,٦٣١
	الخطأ	٣٣,٥٤٦	١٢٧	٠,٢٦٤		
	الكلي	٣٦,٦١٦	١٣٠			
٩-أ طرائق التدريس	حجم الصفوف	١,٦٨٤	١	١,٦٨٤	٥,٣٠٨	*٠,٠٢٣
	ملكية المدرسة	٠,٨٠٣	١	٠,٨٠٣	٢,٥٣٢	٠,١١٤
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٣٨	١	٠,٠٣٨	٠,١٢١	٠,٧٢٩
	الخطأ	٤٠,٢٩٧	١٢٧	٠,٣١٧		
	الكلي	٤٣,٥٧٦	١٣٠			
٩-ب الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم	حجم الصفوف	١,٩٢٧	١	١,٩٢٧	٥,٧١٥	*٠,٠١٨
	ملكية المدرسة	٠,٠٠٦	١	٠,٠٠٦	٠,٠١٨	٠,٨٩٣
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,١١٨	١	٠,١١٨	٠,٣٤٩	٠,٥٥٦
	الخطأ	٤٢,٨٣٥	١٢٧	٠,٣٣٧		
	الكلي	٤٦,١٧١	١٣٠			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١٠- التغذية الراجعة التحسينية	حجم الصفوف	٠,٧١٩	١	٠,٧١٩	١,٧٤٨	٠,١٨٨
	ملكية المدرسة	٠,١١٠	١	٠,١١٠	٠,٢٦٨	٠,٦٠٦
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,١٨١	١	٠,١٨١	٠,٤٤٠	٠,٥٠٩
	الخطأ	٥٢,٢٢٤	١٢٧	٠,٤١١		
	الكلي	٥٥,٥٣٥	١٣٠			
الأداة (الكلي)	حجم الصفوف	٠,٩٦٣	١	٠,٩٦٣	٥,٢٠١	*٠,٠٢٤
	ملكية المدرسة	٠,٣١١	١	٠,٣١١	١,٦٧٧	٠,١٩٨
	حجم الصفوف*ملكية المدرسة	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	٠,٠١٩	٠,٨٩٢
	الخطأ	٢٣,٥٢١	١٢٧	٠,١٨٥		
	الكلي	٢٥,٩٩٢	١٣٠			

* دالة إحصائيا

تظهر النتائج في الجدول رقم (٣٣) وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير حجم الصفوف على المجال الأول الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، والمجال السابع الموارد المالية والمجال التاسع العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم بفرعيه (طرائق التدريس، و الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم) وعلى الأداة الكلية، ولصالح مديري المدارس ممن يعملون في المدارس غير المكتظة (٤٠ طالب فاقل) حيث تراوحت قيم ف المحسوبة لها ما بين (٦,٦٩٤) و (٤,٥٢٩) وهذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، في حين لم تكن الفروق بين تقديرات المديرين على باقي المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير ملكية المدرسة، باستثناء وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديراتهم على المجال الخامس شؤون الطلبة وحاجاتهم، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة لهذا المجال (٦,٥٧٢) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

كذلك لم تظهر النتائج وجود أية فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى للتفاعل بين حجم الصفوف وملكية المدرسة، حيث لم تبلغ دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس وينص على: " ما معيقات تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها "؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون استجابات عينة الدراسة من المعلمين ومديري المدارس على السؤال المفتوح الذي يتعلق بتحديد أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها، ثم حسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة (معيق)، وقد بلغ عدد المعلمين المستجيبين على السؤال المفتوح (٧٨) معلما، أما عدد مديري المدارس المستجيبين على السؤال فبلغ (٣١) مديرا، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٣٤).

الجدول ٣٤. التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

الرقم	الفقرات (المعوقات)	المعلمين		مديري المدارس	
		التكرارات	**النسبة المئوية**	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
.١	كثرة نصاب المعلم من الحصص الدراسية	٣٧	٤٨%	١٢	٣٩%
.٢	تركيز التدريب على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي	٩	١٢%	٦	١٩%
.٣	الصعوبات المتعلقة بانتقال المعلمين وتغيير فرق التطوير	٢٢	٢٩%	١٥	٤٨%
.٤	اكتظاظ أعداد الطلبة في المدرسة والصفوف	٤٢	٥٥%	١٤	٤٥%
.٥	تعدد النماذج المستخدمة في إطار ضمان الجودة.	٤	٥%	١٥	٤٨%
.٦	الغموض في مفهوم الرؤية والرسالة	١١	١٤%	٢	٦%
.٧	ضعف التواصل بين المدرسة والمشرف المساند	٧	٩%	١٢	٣٩%

الرقم	الفقرات (المعوقات)	المعلمين		مديري المدارس	
		التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
٨.	صعوبة ربط خطة المدرسة التطويرية مع معايير ضمان الجودة	٧	٩%	٥	١٦%
٩.	ضعف إمكانيات المدارس المادية.	٢٨	٣٦%	١٧	٥٥%
١٠.	كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس.	١٥	١٩%	٢٠	٦٥%
١١.	ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٢٤	٣١%	١٢	٣٩%

تشير النتائج في الجدول رقم (٣٤) إلى أن أكثر المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة المعلمين هي المعيق الوارد في الفقرة رقم (٤) " اكتظاظ أعداد الطلبة في المدرسة والصفوف" وبنسبة مئوية بلغت (٥٥%) من المستجيبين على السؤال المفتوح، ثم الفقرة رقم (١) " كثرة نصاب المعلم من الحصص الدراسية" وبنسبة مئوية بلغت (٤٨%)، ثم الفقرة رقم (٩) " ضعف إمكانيات المدارس المادية " وبنسبة مئوية بلغت (٣٦%)، وأخيرا الفقرة رقم (١١) " ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " وبنسبة مئوية بلغت (٣١%)،في حين كانت أكثر المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس هي: المعيق الوارد في الفقرة رقم (١٠) " كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس " وبنسبة مئوية بلغت (٦٥%) من مديري المدارس المستجيبين على السؤال المفتوح، ثم الفقرة رقم (٩) " ضعف إمكانيات المدارس المادية " وبنسبة مئوية بلغت (٥٥%)، ثم الفقرة رقم (٣) " الصعوبات المتعلقة بانتقال المعلمين وتغيير فرق التطوير " وبنسبة مئوية بلغت (٤٨%)، وكذلك الفقرة رقم (٥) " تعدد النماذج المستخدمة في إطار ضمان الجودة " التي حصلت على نفس النسبة المئوية (٤٨%).

ويشير الباحث هنا إلى أن هذا السؤال قد تم وضعه بهدف الاستفادة من النتائج في تفسير الأسئلة وتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

قام الباحث في هذا الفصل بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد جمع البيانات وتحليلها والخروج بالنتائج في الفصل الرابع، وتم تقديم الأسباب التي قادت إلى تلك النتائج، وفي نهاية الفصل قدم الباحث مجموعة من التوصيات المرتبطة بنتائج الدراسة الحالية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: " ما مدى فاعلية تطبيق إدارةالجودةالشاملة لتطويرالتعليم في مدارس وكالةالغوث في الأردن من وجهة نظرالمعلمين فيها ؟".

أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٤)، وتفسر هذه النتيجة أن المعلمين تكون لديهم إلمام بجوانب إدارة الجودة الشاملة المطبق في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، نتيجة لاشتراك العديد منهم كأعضاء في فريق التطوير التربوي، وقد تعود هذه الدرجة المتوسطة لتقديرات المعلمين لاعتقاد المعلمين أن العمل ضمن إطار ضمان الجودة هو من اختصاص الإدارة فقط، وبالتالي لم يقم بعض المعلمين بالإطلاع على محتوى برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن عدم تدريب فئة من المعلمين على برنامج الجودة الشاملة جعل قدرتهم على تقييم تطبيق هذا البرنامج لا ترقى إلى باقي زملائهم ممكن خضعوا للبرامج التدريبية.

بينت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في مجال القيادة جاء بالترتيب الأول وبدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد تعود هذه النتيجة لإدراك المعلمين أن القيادة والتخطيط هي من أهم المجالات التي تؤدي إلى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث بالدرجة المطلوبة، وقد يكون المعلمين قد بنوا تقديراتهم على أساس التواصل بينهم وبين الإدارة المدرسية، وتفويض الصلاحيات لهم من قبل الإدارة حيث يلجأ الكثير من مديري المدارس إلى توظيف مهارات القيادة في تعاملهم مع المعلمين نتيجة للدورات التدريبية التي خضعوا لها.

وجاء مجال الموارد المالية في الترتيب الثاني من حيث درجـة فاعليـة التطبيـق، بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٥). وتفسر هذه النتيجة أن الموارد المالية من أهم عناصر الخطة المدرسية في مدارس وكالة الغوث حيث يحرص القائمون على أمور اللجنة المالية في المدرسة على إعداد خطة مالية واضحة، تحدد أوجه الدعم والصرف المالي، والعمل على تنفيذ الخطة المالية بأعلى درجة من الحرص، وبالتالي جاءت تقديرات المعلمـين لمـدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في مجـال المـوارد المالية بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال المجتمع المحلي في الترتيب الأخير وبدرجة تقدير متوسـطة، بمتوسـط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة دراية المعلمين بطرق تواصل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي، أو قد يكون هناك ضعف حقيقي في العلاقة بـين المدرسة والمجتمع المحلي بسبب صعوبة إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي، وعدم قدرة المدرسة على استثمار مؤسسات المجتمع المحلي بالدرجة المطلوبة، وقد يكون مـرد ذلك كله إلى تدني تدريب الإدارة المدرسية على التواصل مع المجتمع المحلي، أو بسبب كثـرة المهام والأعباء الإدارية التي تقوم بها إدارة المدرسة.

وجاء مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وتفسر هذه النتيجة بقلة توافر المرافق المدرسية التي تلبي حاجـات الطلبة كالساحات، والمرافق الصحية، والملاعب، حيث تفتقر عدد لا باس فيه من مدارس وكالة الغوث وبخاصة المدارس المستأجرة، إلى العديد من المرافق الضرورية للطلبة كما يشكل عـدد الطلاب في المدرسة عامل ضغط على هذه المرافق مما يجعل مراعاة الطلبة وحاجاتهم في تلك المدارس لا يرقى إلى الدرجة المطلوبة.

- أشارت النتائج أن أعلى درجة تقدير للفقرات التي تعبر عن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن، وأقل تلك الفقرات تقديراً من وجهة نظر المعلمين هي:

في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة: جاءت الفقرة (٣) " دعوة للعمـل الفريقـي التشاركي بدلا من العمل الفردي" في الترتيب الأول بمتوسط حـسابي (٣,٩٧)، وتفـسر هـذه النتيجة بأن من أهم مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم فـي مـدارس وكالـة

الغوث يقوم على أساس العمل الجماعي التشاركي من خلال وجود فريق التطـوير المدرسـي، الذي يقوم بتأدية أدواره بصورة تشاركيه بين الأعضاء.

وجاءت الفقرة (١) "دعوة إلى التغيير الجذري في ثقافة المدرسة" والفقرة (٥) "القيـام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة" في الترتيب الأخير وحصلت كل منهمـا على متوسط حسابي (٣,٤٢). وقد تعود هذه النتيجة إلى صعوبة تحقيق هذه الأمور خلال فتـرة زمنية قصيرة، وبخاصة أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يزال حديث العهد في مدارس وكالة الغوث في الأردن، وبالتالي رأى المعلمون أن التغيير الجذري فـي ثقافـة المدرسـة، والقيـام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، بحاجة إلى فترة زمنية أطول من تطبيـق الجودة الشاملة، ليتسنى الوصول إلى تحقيقهما.

في مجال التخطيط الاستراتيجي: جاءت الفقرة (١٢) " وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح " والفقرة (١٣) "وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي المـستجدات" فـي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وتعد هذه النتيجة منطقية كون وضع رسـالة ورؤيـة للمدرسة، يعد من أولى الخطوات التي تقوم بها إدارة المدرسـة فـي إعـداد خطـة المدرسـة التطويرية، كما أن رسالة المدرسة ورؤيتها تكونان بارزتين ومعلنتين للجميع، مما جعل المعلمين يضعون هاتين الفقرتين بالترتيب الأول في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وجاءت الفقرة (١١) "اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلا من الـسنوي" فـي الترتيـب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٥٨). وقد يكون السبب في هذه النتيجة إلى طبيعة وآلية إعداد الخطة المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، حيث تنص التعليمات على وضع الخطـة المدرسية لسنتين دراسيتين فقط، وبالتالي لا تلجا إدارة المدرسة إلـى التخطـيط الاسـتراتيجي بالدرجة المطلوبة.

في مجال القيادة: جاءت الفقرة (٢٧) " تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وربما تعود هذه النتيجة إلى التزام إدارة المدرسـة والعـاملين فيهـا بتعليمات دائرة التربية والتعليم التي تحث على التزام جميع العاملين بأخلاقيـات العمـل أثنـاء التعامل داخل المؤسسة التعليمية، ومع الزائرين.

وجاءت الفقرة (٢٤) "توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الـشاملة" فـي الترتيـب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤١). وتفسر هذه النتيجة بأن دليل تطبيق إدارة الجودة ما زال غيـر

معمم على جميع مدارس وكالة الغوث الدولية، مما جعل بعض المعلمين يعتقدون بعـدم وجـود دليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

في مجال المنهاج: جاءت الفقرة (٣١) " تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية" فـي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وتفسر هذه النتيجة بحرص الإدارة المدرسية على تنفيذ التعليمات المتعلقة بضرورة إنهاء المنهاج الدراسي مع نهاية كل عام، حيث يقوم مديرو المدارس في نهاية كل عام بإعداد تقرير مفصل عن قيام المعلمين بتغطية المنهاج الدراسـي لكـل مـادة دراسية، وإرساله إلى مكاتب التعليم في المناطق الأربعة.

وجاءت الفقرة (٣٤) " تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤٥). وتفسر النتيجة بأنه وبالرغم من وجود تعليمات صريحة بضرورة وجود لجان لمناهج جميع المواد الدراسية، إلا أن الأعباء التي تثقل كاهل معلمي المدرسة تحول دون وجود لجان لجميع المواد الدراسية بل يتم الاستعاضة عن ذلك بتشكيل لجان للمواد الدراسية الرئيسة وتحديدا مواد الرياضيات واللغة الانجليزية والعلوم، بسبب تركيز الاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية على هذه المواد بدرجة اكبر من باقي المواد الدراسية.

في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم: جاءت الفقرة (٤٢) "متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك أن الطالب هو محور العملية التربوية وهو المستهدف من كل العمليات التربوية التي تهدف إلى تربية الطالب وتعليمه وإخراجه إلى الحياة العملية صالحا ومستعدا للعمل وتطوير المجتمع، حيث تبنت دائرة التربية والتعليم منذ سنوات مبادرة لرفع التحصيل الدراسي وتوفير جميع الإمكانات الممكنة من اجل ذلك.

وجاءت الفقرة (٣٧) "اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٩٢). وتعد هذه النتيجة منطقية، حيث يعد اكتظاظ الطلبة في الشعب المدرسية من أهم المشكلات التي تواجه مدارس وكالة الغوث الدولية، إذ ما زال نقص الإمكانات المادية من أهم العوائق التي تعمل على عدم اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف.

في مجال الموارد البشرية: جاءت الفقرة (٤٧) "اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١١)، وتعود هذه النتيجة إلى التزام إدارة

المدرسة بشروط وقواعد تكوين فريق التطوير التربوي، حيث يشترط في أعضاء فريق التطوير أن يكونوا من ذوي التخصصات الأكاديمية المختلفة، وعدم التركيز على فئة معينة من الخبرات.

وجاءت الفقرة (٥٦) "وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل"في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٧٢). وتفسر هذه النتيجة بقلة الموارد المالية المخصصة للمكافآت والحوافز في وكالة الغوث الدولية باعتبارها مؤسسة تقوم على تبرعات الدول المانحة من اجل القيام بخدماتها المجانية للاجئين، مما لا يدع مجال إلى وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز للعاملين، وبالرغم من وجود ما يسمي بـ "الزيادة التشجيعية" إلا أنها لا تغطي جميع من يستحقون المكافآت والحوافز نتيجة للنتائج المتميزة التي تحصل عليها مدارس وكالة الغوث الدولية في الاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية.

في مجال الموارد المالية: جاءت الفقرة (٦٠) "وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وتفسر هذه النتيجة بالتزام إدارة المدرسة بالتعليمات الخاصة باللجنة المالية التي تشترط وجود لجنة مالية مكونة من مدير المدرسة ومعلمين اثنين للإشراف على المصروفات المدرسية.

وجاءت الفقرة (٦٢) " توافر مصادر مالية متعددة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,١٩). وتعود هذه النتيجة إلى عدم وجود متبرعين بالدرجة الكافية من المجتمع المحلي لمدارس وكالة الغوث الدولية، وبخاصة أن هذه المدارس أصلا توجد في بيئات فقيرة نسبيا، حيث تعتمد المدارس في مصادرها المالية على حصتها من المقاصف المدرسية، وتبرعات الطلبة الطوعية، إضافة إلى دعم مكاتب التعليم ودائرة التربية والتعليم، وهي بمجموعها لا تكفي للحاجات المتزايدة للمدارس.

في مجال المجتمع المحلي: جاءت الفقرة (٦٤) " مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن مراعاة حاجات المجتمع المحلي في الخطة المدرسية من الأمور التي تقوم بها جميع مدارس وكالة الغوث الدولية، حيث يشترط عند إعداد الخطة التطويرية المدرسية بوجود مشروعين يتعلقان بكل مجال من مجالات الخطة السبعة، والتي يعد مجال المجتمع المحلي إحدى مجالاتها.

وجاءت الفقرة (٦٨) " مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٧٥). وقد تعود هذه النتيجة إلى صعوبة إشراك المجتمع

المحلي في بناء معايير الجودة، حيث قد لا تجد فئة من أعضاء المجتمع المحلي في نفسها الكفاءة للمشاركة في هذا العمل.

في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم: جاءت الفقرة (٧٠) "توظيف أساليب (التعليم والتعلم) التعاوني في المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وتفسر هذه النتيجة بأن التعلم التعاوني نوع من العمل التشاركي الذي بدأت مدارس وكالة الغوث الدولية في التركيز عليه منذ تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

وجاءت الفقرة (٨٠) " توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٠٣). وقد تعزى هذه النتيجة إلى صعوبة توفير الحقائب التعليمية لجميع الطلبة نتيجة لضعف الإمكانات المادية المتوفرة في المدرسة.

في مجال التغذية الراجعة التحسينية: جاءت الفقرة (٩٠) " تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وتفسر هذه النتيجة بادراك مديري المدارس لأهمية التغذية الراجعة في سبيل تطوير أداء المدرسة في الأعوام اللاحقة، حيث تعتمد مدارس وكالة الغوث الدولية على التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين فيها من اجل وضع خطة المدرسة وتحسين أدائها في السنوات اللاحقة

وجاءت الفقرة (٩٢) "تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٥٢). وقد تعود هذه النتيجة إلى كثرة أعباء الإدارة المدرسية مما قد يجعلها لا تجد الوقت الكافي لتزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه بالدرجة المطلوبة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: " ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس فيها ؟".

أظهرت النتائج أن تقدير مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على الأداة ككل كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حـسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وتعود هذه النتيجة إلى خضوع مديري المدارس إلى العديد من الدورات التدريبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في المدارس، حيث يشترط

أن يخضع مدير المدرسة للتدريب على المجمعات التدريبية الخمسة لإطار ضمان الجودة، مما جعل لديهم إلمام كبير في هذا المجال. وساعدهم على تنظيم العمل المدرسي بما يتناسب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم

بينت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في مجال الموارد المالية جاء بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من أن الموارد المالية من أهم عناصر الخطة المدرسية في مدارس وكالة الغوث حيث يحرص القائمون على أمور اللجنة المالية في المدرسة على إعداد خطة مالية واضحة، تحدد أوجه الدعم والصرف المالي، والعمل على تنفيذ الخطة المالية بأعلى درجة من الحرص، وبالتالي جاءت تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في مجال الموارد المالية بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال القيادة في الترتيب الثاني من حيث درجة فاعلية التطبيق، بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٣). وتفسر هذه النتيجة بأن مجال القيادة والتخطيط يعتبر من أهم المجالات التي تؤدي إلى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث بالدرجة المطلوبة، حيث تلجأ إدارة المدرسة إلى توظيف مهارات القيادة في تعاملهم مع المعلمين نتيجة للدورات التدريبية التي خضعوا لها أثناء الخدمة.

وجاء مجال المجتمع المحلي في الترتيب الأخير وبدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٧٨). وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من انه قد يكون هناك ضعف حقيقي في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بسبب صعوبة إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي، وعدم قدرة المدرسة على استثمار مؤسسات المجتمع المحلي بالدرجة المطلوبة، وقد يكون مرد ذلك كله إلى تدني تدريب الإدارة المدرسية على التواصل مع المجتمع المحلي، أو بسبب كثرة المهام والأعباء الإدارية التي تقوم بها إدارة المدرسة.

- أشارت النتائج أن أعلى درجة تقدير للفقرات التي تعبر عن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن، وأقل تلك الفقرات تقديراً من وجهة نظر مديري المدارس هي:

في مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة: جاءت الفقرة (٣) " دعوة للعمـل الفريقـي التشاركي بدلا من العمل الفردي" في الترتيب الأول بمتوسط حـسابي (٤,٢٦)، وتفـسر هـذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من أهم مرتكزات تطبيـق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث يقوم علـى أسـاس العمـل الجمـاعي التشاركي من خلال وجود فريق التطوير المدرسي، الذي يقوم بتأدية أدواره بصورة تـشاركيه بين الأعضاء

وجاءت الفقرة (١٠) " الدعوة للتخلص من الوهم والخوف" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٥٣). وقد يعود السبب في ذلك إلى نظام العقوبات المتبع في وكالة الغوث الدوليـة، حيث يخضع مديرو المدارس إلى عقوبات قاسية في حال عدم قيامه بالأعمـال المطلوبـة منـه بالدرجة المرضية، أو عند ارتكابه أية مخالفة، وهذا يتعارض مع وصف مدير المدرسة بالقائـد التربوي، ومع وجود الصديق الناقد في مدارس وكالة الغوث.

في مجال التخطيط الاستراتيجي: جاءت الفقرة (١٢) " وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وتفسر هذه النتيجـة بـأن وضع رسالة للمدرسة، يعد من الخطوات الهامة التي تقوم بها إدارة المدرسة في إعـداد خطـة المدرسة التطويرية، كما يشترط إبراز رسالتها وأن تكون معلنة للجميع.

وجاءت الفقرة (١٧) " مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " في الترتيـب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٦). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن برنامج إدارة الجودة الـشاملة هو خطة متكاملة، حيث تم تطبيقها في جميع المجالات بصورة متكاملة نظرا لتداخل عمل كـل مجال مع المجالات الأخرى.

في مجال القيادة: جاءت الفقرة (٢٧) " تميز قيادة المدرسة بأخلاقيـات العمـل " فـي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفـسير نتيجة السؤال الأول من التزام إدارة المدرسة والعاملين فيها بتعليمات دائـرة التربيـة والتعلـيم والتي توجب التزام جميع العاملين بأخلاقيات العمل أثناء التعامل داخل المؤسسة التعليمية، ومـع الزائرين.

وجاءت الفقرة (٢٤) "توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الـشاملة" فـي الترتيـب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤٤). وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجـة

السؤال الأول من أن دليل تطبيق إدارة الجودة ما زال غير معمم على جميـع مـدارس وكالـة الغوث الدولية، مما جعل بعض المعلمين يعتقدون بعدم وجود دليل لتطبيق إدارة الجودة الـشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن

في مجال المنهاج: جاءت الفقرة (٣٢) " الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبـة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة تركيز المـشرفين التربويين على مواضيع إثراء المنهاج، بهدف الاستعداد للاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية، حيث تعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس والمعلمين حول إثراء المنهـاج، ويـتم زيـارة المدارس لمتابعة تنفيذ ما تم التدرب عليه في تلك الدورات، كما يشجع المسؤولون فـي وكالـة الغوث الدولية على تضمين خطة المدرسة التطويرية لمشاريع إثرائية في مجال المنهاج.

وجاءت الفقرة (٣٤) " تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٠). وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من أنه وبالرغم من وجود تعليمات صريحة بضرورة وجود لجان لمناهج جميع المواد الدراسية، إلا أن الأعباء التي يثقل بها معلمو المدرسة قد تعمل على عدم وجود لجان لجميع المواد الدراسية بل يتم الاستعاضة عن ذلك بتشكيل لجان للمواد الراسية الرئيسة وتحديدا مواد الرياضيات واللغة الانجليزية والعلوم، بسبب تركيز الاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية على هذه المواد بدرجة اكبر من باقي المواد الدراسية.

في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم: جاءت الفقرة (٤٣) " تقدير ومكافأة الطلبة المتميزين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وتفسر هذه النتيجة بأنه يتم تخصيص موارد ماليـة في ميزانية المدرسة لتقدير ومكافأة هؤلاء الطلبة، وذلك تحت باب ما يسمى بالاحتفال بالنجـاح في خطة تطوير المدرسة.

وجاءت الفقرة (٣٧) "اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٠). وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من اكتظاظ الطلبة في الشعب المدرسية والذي يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه مدارس وكالة الغوث الدولية، إذ ما زال نقص الإمكانات المادية من أهم العوائق التي تعمل على عدم اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف.

في مجال الموارد البشرية: جاءت الفقرة (٤٧) "اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الـذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من التزام إدارة المدرسة بشروط وقواعـد تكـوين فريـق التطوير التربوي، حيث يشترط في أعضاء فريق التطوير أن يكونـوا مـن ذوي التخصـصات الأكاديمية المختلفة، وعدم التركيز على فئة معينة من الخبرات.

وجاءت الفقرة (٥٠) " تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير المدرسي بشكل رئـيس " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣١). وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود إمكانية تفريغ هؤلاء المعلمين كونهم من مدرسي المواد الرئيسة في المدرسة إضافة إلى أنهم مـن ذوي الخبرة والمؤهل في التدريس، حيث تمت الاستعاضة عن تفريغهم بإعفائهم أو إعفاء البعض منهم من بعض الحصص الدراسية، ليتمكنوا من المساهمة في تنفيذ خطة المدرسة والعمل على تطوير أدائها.

في مجال الموارد المالية: جاءت الفقرتان (٥٩) " وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي" و (٦٠) " وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات " في الترتيـب الأول بمتوسـط حـسابي (٤,٤٠)، وتفسر هذه النتيجة بالتزام إدارة المدرسة بالتعليمات الخاصة باللجنـة الماليـة التـي تشترط وجود خطة مالية للمدرسة، تتضمن لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي، إضافة إلـى وجود لجنة مالية مكونة من مدير المدرسة ومعلمين اثنين للإشراف على تنفيذ الخطـة الماليـة للمدرسة.

وجاءت الفقرة (٦٢) " توافر مصادر مالية متعددة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٧٥). وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول مـن عـدم وجود متبرعين بالدرجة الكافية من المجتمع المحلي لمدارس وكالة الغوث الدولية، وبخاصة أن هذه المدارس أصلا توجد في بيئات فقيرة نسبيا، حيث تعتمد المدارس في مصادرها المالية على حصتها من المقاصف المدرسية، وتبرعات الطلبة الطوعية، إضافة إلى دعـم مكاتـب التعلـيم ودائرة التربية والتعليم، وهي بمجموعها لا تكفي للحاجات المتزايدة للمدارس.

في مجال المجتمع المحلي: جاءت الفقرة (٦٤) " مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول حيث تعتبر مراعاة حاجات المجتمع المحلي في الخطة

المدرسية من الأمور التي تقوم بها جميع مدارس وكالة الغوث الدولية، حيث يشترط عند إعداد الخطة التطويرية المدرسية بوجود مشروعين يتعلقان بكل مجال من مجالات الخطة السبعة، والتي يعد مجال المجتمع المحلي إحدى مجالاتها

وجاءت الفقرة (٦٩) " مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,١١). وقد تعود هذه النتيجة إلى اعتقاد أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من أن عملية تقويم المدوالثبات" فيختصاصهم، وربما يعود السبب إلى صعوبة إشراك المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة، حيث تحتاج عملية تقويم المدرسة إلى خبرات ومهارات قد لا تجد فئة من أعضاء المجتمع المحلي في نفسها الكفاءة للقيام بهذا العمل.

في مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم: جاءت الفقرة (٨٥) " اتصاف الاختبارات بالصدق والثبات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وتفسر هذه النتيجة باهتمام مديري المدارس بالاختبارات المدرسية باعتبارها مؤشراً هاماً على حسن الاستعداد للاختبارات الوطنية والمسابقات الدولية التي تتصف غالباً بصدقها وثباتها.

وجاءت الفقرة (٨٠) " توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٢٥). وتعزى هذه النتيجة إلى صعوبة توفير الحقائب التعليمية لجميع الطلبة نتيجة لضعف الإمكانات المادية المتوفرة في المدرسة.

في مجال التغذية الراجعة التحسينية: جاءت الفقرة (٩٠) " تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، وتفسر هذه النتيجة بالتفسير نفسه الذي جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول من إدراك مديري المدارس لأهمية التغذية الراجعة في سبيل تطوير أداء المدرسة في الأعوام اللاحقة، حيث تعتمد مدارس وكالة الغوث الدولية على التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين فيها من اجل وضع خطة المدرسة وتحسين أدائها في السنوات اللاحقة.

وجاءت الفقرتان (٩٢) "تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه" و (٩٤) " تفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٧٩). وقد تعود هذه النتيجة إلى كثرة أعباء الإدارة المدرسية مما قد يجعلها لا تجد الوقت الكافي لتزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه بالدرجة المطلوبة.

إضافة إلى عدم إتاحة الوقت الكافي أمامها لتفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠٥) بين تقديرات المعلمين والإداريين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن ؟".

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين ومديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تعزى إلى وظيفتهم التربوية ولصالح مديري المدارس وذلك على مجالات أداة الدراسة العشرة وعلى الأداة الكلية. وتفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس وبسبب عملهم الإداري الذي يرتبط بدرجة كبيرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد كونوا صورة واضحة عن آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، إضافة إلى الدورات التدريبية المتخصصة التي خضعوا لها في مجالات الخطة السبعة، وبالتالي قيموا فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن بدرجة أعلى من المعلمين

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: "هل تختلف تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعا لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما ؟".

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث على مجالات أداة الدراسة العشرة وعلى الأداة الكلية، تعزى لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما.

وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمين وبسبب عدم خضوع فئة كبيرة منهم للدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لم يمكن فئة منهم في بناء قاعدة ثقافية تميزهم عن باقي زملائهم، كما أن عدم خضوعهم لدورات تدريبية في تقييم العمل ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة جعل قدرتهم على تقييم تطبيق هذا البرنامج واحدة بغض النظر عن حجم الصفوف التي يدرسونها أو ملكية المدرسة التي يعملون بها.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على: "هل تختلف تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن تبعاً لمتغيري حجم الصفوف وملكية المدرسة والتفاعل بينهما؟".

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المدارس لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير حجم الصفوف على المجال الأول الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، والمجال السابع الموارد المالية والمجال التاسع العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم بفرعيه (طرائق التدريس، والاختبارات المدرسية وأساليب التقويم) وعلى الأداة الكلية، ولصالح مديري المدارس ممن يعملون في المدارس غير المكتظة (٤٠ طالب فاقل)، في حين لم تكن الفروق بين تقديرات المديرين على باقي المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)،

وتفسر هذه النتيجة أن المدارس غير المكتظة (٤٠ طالب فاقل) تمتاز بقلة المشكلات فيها، وبقلة عدد المراجعين من أولياء الأمور، مما يتيح الوقت الكافي للمديرين من لممارسة أعمالهم في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم بدرجة اكبر من مديري المدارس المكتظة (٤٠ طالب فأكثر) كما تمتاز هذه المدارس بأن العمل في مجال الموارد المالية أكثر يسرا وسهولة بسبب قلة الأعمال المطلوبة فيها نظرا لحجم الموازنة المالية المتواضع مقارنة بالمدارس المكتظة، كما أن القيام بالأعمال المتعلقة بالعمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم بفرعيه (طرائق التدريس، والاختبارات المدرسية وأساليب التقويم) يكون أكثر منطقية من حيث القدرة على توظيف طرائق التدريس الحديثة وأساليب التقويم الحديثة نظراً لقلة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات مديري المـدارس لمـدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير ملكيـة المدرسة على المجال الخامس شؤون الطلبة وحاجاتهم، ولصالح المـدارس المملوكـة لوكالـة الغوث، في حين لم تكن الفروق بين تقديرات المديرين على باقي المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، وتفسر هذه النتيجة أن مدارس وكالة الغوث تمتاز بأنها بنيت لتكون مخصصة للتعليم وهي بالتالي تكون مناسبة للطلبة وتلبية حاجاتهم من حيـث الملاعـب والساحات والمرافق الصحية، في حين يلاحظ أن المدارس المستأجرة تفتقر في غالبيتها إلى تلك المرافق الضرورية للطلبة، كما تمتاز بقلة توافر المكتبات والمختبرات العملية المناسبة للطلبة.

في حين يفسر عدم وجود فروق بين تقديرات المديرين على باقي المجالات التسعة وفقا لمتغير ملكية المدرسة بأن مديري المدارس قد خضعوا للدورات التدريبيـة فـي إدارة الجـودة الشاملة، وبالتالي فهم يمتلكون قاعدة ثقافية واحدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطـوير التعليم في مدارس وكالة الغوث بغض النظر عن ملكية المدرسة التي يعملون بها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية قدم الباحث مجموعة من التوصـيات لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث هي:

١- التخلص من المدارس المستأجرة لما تمثله من معيق في تحقيق أهداف مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم.

٢- التخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة في مدارس وكالة الغوث.

٣- العمل على تخفيض نصاب المعلم من الحصص الدراسية.

٤- توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٥- تخفيف الأعباء الإدارية لمديري المدارس.

٦- توفير بيئة أفضل لعمل فرق التطوير المدرسي.

٧- العمل على إعادة النظر في نظام العقوبات للعاملين بما يحقق الأمن الوظيفي لهم

٨- الاستمرار في عمل دراسات وأبحاث حول مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي المؤسسات التربوية المختلفة.

المراجع:

المراجع العربية:

- احمد، إبراهيم احمد (٢٠٠٣)،**الجودة الشامله في الإدارة التعليميه والمدرسية**،مصر: الإسكندرية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- أيوب،علي (٢٠٠٠) ،**تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك:اربد،الأردن.

- الباسل،ميادة محمد فوزي،(٢٠٠١).**متطلبات إدارة الجـودة الـشاملة ISO 9000 بريـاض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر**. مجلة كلية التربية، (٤٧).،٥-٦١.

- البدري ،مسعود،(١٩٩٩). **إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء فـي دولـة الامـارات العربية المتحدة دراسة باستخدام التحليل المساري** .مجلة دراسات العلوم الإداريه مجلـد رقـم (١٦) العدد(١) ،الإمارات العربية المتحدة

- برقعان،احمد ،(٢٠٠١) .تصور **مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت** .رسالة دكتوراه غير منشوره ،جامعة أسيوط، مصر .

- البكر، محمد عبد ا ، (٢٠٠١). **اسس ومعايير نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربويه التعليميه** ، المجله التربويه ،(٦٠)، جامعة اليرموك:اربد، الاردن

- الدرادكه ،مأمون، والشبلي ،طارق ،(٢٠٠٢) .**الجودة في المنظمات الحديثة** ، الاردن : عمان ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط١.
- حمود ،خضير كاظم .(٢٠٠٢).**إدارة الجودة وخدمة العملاء**. الاردن: عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١.

- خضر،غازي محمد أحمد،(٢٠٠٤).الخطيب،**درجة ملائمة إدارة الجودة الـشاملة وإمكانيـة تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن:دراسة تحليلية تقويمية**،أطروحة دكتـوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

- الخطيب ، احمد،(٢٠٠١). **الإدارة الجامعية،** الاردن: اربد،مؤسسة حماده للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ط١.

- الراسي، ناصر، (٢٠٠٤). **تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الرجب، غازي، (٢٠٠١). **مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- الزواوي، خالد، (٢٠٠٥). **الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي**. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- زين الدين، فريد، (١٩٩٨). **فن القيادة اليابانية، حلقات الجودة ،المفهوم والتطبيق**،مصر :دار الكتاب المصرية .

- سعيد،خالد سعد ،(١٩٩٧).**إدارة الجودة الشاملة لتطبيق على القطاع الصحي**، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، ط١.

- السلمي، علي، (١٩٩٥).**إدارة الجودة متطلبات التأهيل للآيزو** ،مصر: القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر .

- الشاول،عبد الرحمن،(٢٠٠٢). **اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة أربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد،الأردن.

- الصرف، رعد، (٢٠٠١).**معجزة الجودة الشاملة**، سوريا: دمشق،دارعلاءالدين، ط١.

- الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩). **الإدارة التعليمية**. عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.

- عبد الخالق،فؤاد محمد،(١٩٩٨).**تطوير اساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي**، القاهرة:المركزالقومي للبحوث التربوية،قسم التخطيط التربوي.

- عبد الفتاح ،نبيل، (٢٠٠٠). **إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالاجهزه الحكومية**، سلطنة عمان، معهدالادارة العامة .

- عقيلي،عمر وصفي،(٢٠٠١).**مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**.عمان:دار وائل للطباعة والنشر.

- عليمات ، صالح ،(٢٠٠٤) . **إدارة الجودة الشامله في المؤسسات التربويه (التطبيق واقتراحات التطوير)**، الاردن: عمان ،الشروق للنشر والتوزيع ،ط١.

- الغافري، صالح، (٢٠٠٤). دراسة **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس** . رسالة ماجستير غير منشوره جامعة اليرموك :اربد ، الاردن .

- الغميز،نايف خالد محمد،(٢٠٠٤).**إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد:الأردن.

- الكيومي، عبد ا (٢٠٠٣)،**تقديردرجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- اللجنة الوطنية السعودية للجودة،(٢٠٠٤).المؤتمر **الوطني الأول للجودة،السعي نحو الإتقان والتميز – الواقع والطموح للعام الدراسي ١٤٢٤ – ١٤٢٥ هـ** السعودية.

- المحمد،جمعة،(٢٠٠٢).**تقديرمدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري مدارس قصبة المفرق اعتمادا على مبادئ ديمنج**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الفاشر،السودان.

- ناجي،فوزية محمد سعيد،(١٩٩٨).**إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي:حالة دراسية جامعة عمان الأهلية**،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك،اربد،الاردن.

- النجار،،مريم،(٢٠٠١).**تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة**،جامعة السلطان قابوس،مسقط:سلطنة عمان.

- النجار ، فريد،(١٩٩٧). **إدارة الجودة الشاملة للجامعات: رؤية التنمية المتواصلة** من بحوث مؤتمر:إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مصر:كلية التجارة، من ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م.

- نشوان، جميل، (٢٠٠٤).**في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين**، ورقة علميـة أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائـرة ضـبط التوعية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين:رام ا من٣-٢٠٠٤/٧/٥ .

- مور،وليام مور،هربت،(١٩٩٨). **حلقات الجودة (ترجمة:، (١٩٩٦)عابدين عبد الرحمن الحفظي)** ، السعودية: معهد الإدارة العامة.

- هلال، محمد عبد الغني،(١٩٩٦). **مهارات الجودة الشاملة في التدريب**،مصر: السويس ،مركز تطوير الادارة والتنمية ،ط١.

- الهيشان، محمود سليم، (٢٠٠٦)٠٤). **مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

-وكالة الغوث الدولية،(٢٠٠٦).**إطار ضمان الجودة الخاص بمدارس الأنروا**، دائـرة التربيـة والتعليم،الرئاسة العامة:عمان،الاردن.

المراجع باللغة الانجليزية

-Alica Sue.T,(2002). **The Impact of the Santa Cruz Country Educational Leadership Consortium Academy on the skill development and practices of school principles,** California, Degree.EdD.University of La Verne.

-Bauk, J. (2000). **"The Essence of Total Quality Management"**, UK: Prentice Hall International, 2th ed.

-Besterfield, H. (1998). **"Quality Control"**, UK: Prentice Hall Interational,4th ed.

-Bellcross, Wayne T., (2005). **Measuring the Implementation of Dr. Wm. E. Deming's Management Principles in Public K-12 Schools**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wisconsin, Madison, Wisconsin, USA.

-Brown-Frierson,Jacoeline Louise.(1995).**Astudy in Organizational Change:The Attitudes of Personnol Toward Department of Education**.DAI-A55-07.p.1753.

-Carvin, A.D. (26-1-1984), **"What Dose Product Quality Really Mean?"**. Sloan Management Review.

-Costin, H.I, **"Readings in Total Quality Management"**, Copyright, by Harcourt Brace and Company. Santiago .New York, 1994.

-Chritofferson,Marc Roy.(1997).**Perccption Regarding Total Quality Management in lowa Community Colleges And Public School Districts**, DAI-A57-08,P.333.

-Couche, Gene C., Jr., (1997), **A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community Colleges**, Unpublished Ed.D. Dissertation, East Tennessee State University, Tennessee, USA

-Courtney,John Eric.(1995).**Total Quality Management In Higher Education: Perceptions Of the Chief Academic Officer of the Results of Implementing TQM in Their Higher Education isnstituion**. DAI-A57-03,P.939.

-Evangelista,(1995).**The Impact Of The Quality Movement In Public Education On the Improvement In Puplic Education On the Improvement of Curriclum**

and Instruction through Total Quality Management practice. Unpublished Phd, Dissertation,Seton Hal University,U.S.A.

-Hugan, Cheng ,chiou. "Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four –Year University to Colleges that have implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation the Ohio State University", (1994).p7.

-Hernanddez,F. (2002). **Total Quality Management In Education:the Application of to Mine Texas School jistrict.** Degree, Unpublished Phd,the UNIVERSITY of TEXAS at Austin.

-Holmes,Toddjames,(1997), **Total Quality Management in Higher Education:Implementation Within** The Virginea community college system.USA, DAI-A57/10,p4242.

-Johnson, E.L.(Aprill-15-1992). **"Federal Sector TQM: A question of Leadership"** Unpublished paper presented at the American Society for public administration, 53 RD National conference in Chicago, USA.

-Juran, J. **"World War II and the Quality Movement"**, Quality Progress December, (1941), P.P 19-22.

-Luthans, Fred. "Meeting the New Paradigm Challenges Through Total Quality Management " . Management quarterly ,39(1), 2-13, 1993.

-Liu,Chig-fu.(1999).**Perceptions and Practices of Taiwan Junior College CIDs Toward Total Quality Management**.DAI-A60\01,p.35.

-Martin, L. (1993). **"Total Quality Management in Human Service Organizations"**, California: Sage Publications Inc.

-Masters, R.(1996) . **"Overcoming the Barriers to TQM Success"**. Quality Progress, VOL.2a, (No.5).

-Motwani, J and Kumr, A. (1997). **"The Need for Implementing Total Quality Management in Education"**. International Journal of Education Management(11) 131-135 ,University Press, Issn 0951, 354x.

-Manning, Anitra Nicole, (2004), **Identifying Quality Management Practices used with Holmes Partnership Schools of Education**, Unpublished Ed.D. Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA.

-Noble, Anne Leavell, (2001), **An Assessment of Teacher and Student Perceptions Regarding Necessary Elements for Secondary School Discipline System and How those Elements Align with Total Quality Management Theory**, Unpublished Ed.D. Dissertation, Wilmington College, Delaware, USA.

-Wu, Shyi-Huey, (2006), **Improvement of School Performance: Implementing Total Quality Management and Learning Organization in Selected Technological Universities, Technological Colleges and Colleges for Professional Training in Taiwan**, Unpublished Ed. D. Dissertation, Spalding University, Kentucky, USA.

-Ruch , A.W. (1992) .Others**, "Fundamentals of Production Operations Management"**. Fifth edition, West Publishing Company, New York.

الملحقات

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ مدير المدرسة- المعلم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف للتعرف إلى "مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها".

وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

والاستبانة المرفقة جزء من هذه الدراسة، أرجو قراءة فقرات الاستبانة بعناية وتركيز وتحديد درجة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث، وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبّر عن رأيك. علما أن الأداة تحتوي على (١٠) مجالات و(٩٤) فقرة.

مثـــال :

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أ.	التركيز على النوع أكثر من الكم			✓		

من المحتمل أنك سوف تتفق مع بعض الفقرات أو لا تتفق مع بعضها الآخر، لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، المهم أن تعبر عن رأيك بأمانة وموضوعية.

وأود التأكيد على أن إجابتك سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

بيانات عامة:

- الوظيفة: ( ) مدير ( ) معلم
- حجم الصفوف: ( ) مكتظة-٤٠ طالب فأكثر ( ) غير مكتظة-أقل من ٤٠ طالب
- ملكية المدرسة: ( ) مستأجرة ( ) مملوكة لوكالة الغوث

الباحث

بسام محمد أحمد زين

٠٧٩٥٨٤٤٤٠٤

فقرات الاستبانة :

الرقم	الفقـــرات	درجـــة الفاعليـــة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	أولا : مجال الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة					
-١	دعوة إلى التغيير الجذري في ثقافة المدرسة					
-٢	اعتماد الحوار البناء في تغيير القناعـــات نحـــو الجـــودة الشاملة					
-٣	دعوة للعمل الفريقي التشاركي بدلا من العمل الفردي					
-٤	التركيز الدائم على حاجات المستفيدين (الطالب والمعلـــم والمجتمع).					
-٥	القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.					
-٦	التركيز على النوع أكثر من الكم					
-٧	التركيز على التدريب وإعادة التدريب باستمرار					
-٨	وجود نظام معلومات محوسب وفعال في المدرسة					
-٩	الدعوة لكل من الابتكار والتجديد والإبداع					
-١٠	الدعوة للتخلص من الوهم والخوف					
	ثانيا : مجال التخطيط الاستراتيجي					
-١١	اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلا من السنوي					
-١٢	وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح					
-١٣	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي المستجدات					
-١٤	رسم الأهداف(المرحلية وبعيدة المـــدى)حـــسب حاجـــات المستفيدين					
-١٥	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة					
-١٦	ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة					
-١٧	مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
-١٨	الإدخال الدائم للتحسينات ضمن مراحل الخطة					
	ثالثا: مجال القيادة					
-١٩	وجود قيادة كفؤة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة					
-٢٠	اتصاف القيادة بالقدرة على العمل التشاركي الفريقي في المدرسة					

الرقم	الفقـــــرات	درجـــة الفاعليـــة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢١-	التزام قيادة المدرسة بالتحسين الدائم والمستمر للعمل					
٢٢-	اتصاف القيادة بالتواصل الفعال مـــع أطـــراف العمليـــة التعليمية التعلمية					
٢٣-	اتصاف القيادة بالتجديد والابتكار					
٢٤-	توافر دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٢٥-	توفير القيادة لمناخ ايجابي لتطبيق إدارة الجودة الـــشاملة في المدرسة					
٢٦-	قدرة القيادة على إدارة الوقت بفاعلية					
٢٧-	تميز قيادة المدرسة بأخلاقيات العمل					
٢٨-	تفويض السلطة والمسؤولية معا					
٢٩-	تطوير القيادة لمهاراتها باستمرار					
	رابعا: مجال المنهاج					
٣٠-	تحليل محتوى المنهاج الدراسي					
٣١-	تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية					
٣٢-	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة					
٣٣-	تحديث المناهج وتحسينها باستمرار					
٣٤-	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية					
	خامسا : مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم					
٣٥-	التزام المدرسة أمام المجتمع المحلي والطلبة بتحقيق حاجاتهم					
٣٦-	توافر المرافق الكافية للطلبة (الساحات،المرافق الصحية، الملاعب...)					
٣٧-	اعتماد عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف					
٣٨-	توافر المختبرات العلمية المجهزة بمستلزماتها (المهني،الفن...)					
٣٩-	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة					
٤٠-	توافر المكتبات المدرسية وكفايتها للطلبة					
٤١-	توافر عناصر الأمن والسلامة للطالـــب فـــي المدرســـة (التهوية، الإضاءة...)					
٤٢-	متابعة التحصيل الأكاديمي للطلبة					

الرقم	الفقـــــرات	درجـــة الفاعليـــة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٤٣-	تقدير ومكافأة الطلبة المتميزين					
٤٤-	توافر خدمات الإرشاد (الوظيفي والمهني والنفسي) للطلبة					
٤٥-	متابعة الطلبة ضعاف التحصيل ورعايتهم					
سادسا: مجال الموارد البشرية.						
أ- فريق التطوير المدرسي						
٤٦-	وجود فريق خاص لتطوير الجودة في المدرسة					
٤٧-	اختيار الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة					
٤٨-	اتصاف الفريق بالحماسة والإيمان بالجودة الشاملة					
٤٩-	تمتع الفريق بثقة القيادة والمعلمين					
٥٠-	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير المدرسي بشكل رئيس					
ب- المعلمون والعاملون الآخرون:						
٥١-	التشخيص الدقيق لحاجاتهم المهنية واليومية					
٥٢-	تلبية حاجاتهم وفق ترتيب أولوياتها					
٥٣-	توافر فرص التدريب المتواصل لهم					
٥٤-	المشاركة الفاعلة للمعلمين في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة					
٥٥-	مراعاة العبء التدريسي المعقول للمعلم					
٥٦-	وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل					
٥٧-	توظيف أساليب الإشراف الفاعلة في تحسين أداء المعلمين					
سابعا: مجال الموارد المالية						
٥٨-	وجود خطة مالية شاملة					
٥٩-	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي					
٦٠-	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات					
٦١-	الاستخدام الأمثل للموارد المالية					
٦٢-	توافر مصادر مالية متعددة					
٦٣-	توافر الموارد المالية للحالات الطارئة والمستجدة					

الرقم	الفقـــرات	درجـــة الفاعليـــة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	ثامنا: مجال المجتمع المحلي					
٦٤-	مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي					
٦٥-	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي					
٦٦-	مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة					
٦٧-	استثمار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي					
٦٨-	مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة					
٦٩-	مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة					
	تاسعا: مجال العمليات (التعليم والتعلم) وأساليب التقويم					
	أ طرائق التدريس					
٧٠-	توظيف أساليب (التعليم والتعلم) التعاوني في المدرسة					
٧١-	توظيف أساليب البحث العلمي وحل المشكلات في التعليم					
٧٢-	توظيف أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم					
٧٣-	توظيف أسلوب الحوار البناء في التعليم					
٧٤-	توظيف أسلوب العصف الذهني في التعليم					
٧٥-	توظيف أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة					
٧٦-	توظيف أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية					
٧٧-	توظيف أسلوب العروض العلمية والتجارب العلمية في التعليم					
٧٨-	توظيف أسلوب القصة وفنيات عرضها في التدريس					
٧٩-	توظيف تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفاز في التعليم					
٨٠-	توظيف أسلوب الحقائب التعليمية في التعليم					
	ب- الاختبارات المدرسية وأساليب التقويم					
٨١-	تنويع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير					
٨٢-	بناء بنك أسئلة لكل مادة دراسية على حدة					
٨٣-	توظيف السجل التراكمي لتحصيل الطالب					
٨٤-	توفير بيئة صفية ومدرسية ملائمة للاختبارات المدرسية					
٨٥-	اتصاف الاختبارات بالصدق والثبات					
٨٦-	تحليل نتائج الاختبارات إحصائيا حسب أدوات الجودة الشاملة					

الرقم	الفقـــــرات	درجـــة الفاعليـــة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	عاشرا: مجال التغذية الراجعة التحسينية					
٨٧-	تقديم التغذية الراجعة عن الخطة المدرسية التطويرية					
٨٨-	تقديم التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف					
٨٩-	تقديم التغذية الراجعة عن عمليات التعليم والتعلم					
٩٠-	تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين					
٩١-	تقديم التغذية الراجعة عن فريق التطوير المدرسي					
٩٢-	تزويد المجتمع المحلي بالتغذية الراجعة عن أبنائه					
٩٣-	توظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر لأداء المدارس					
٩٤-	تفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين					

الرجاء ذكر المعيقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

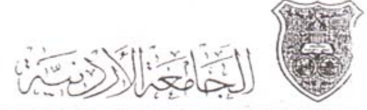
-

-

-

ملحق (٢)





THE UNIVERSITY OF JORDAN

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
والاجتماعية وخدمة المجتمع

Vice-President for Humanities & Social
Faculties and Community Service

الرقم: ٤/٨ / ٦١-٦٢
التاريخ: ٢٦ /١١/١٤٢٨هـ
الموافق: ٦ /١٢/٢٠٠٧م

/ سعادة رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية

تحية طيبة وبعد،

فأرجو إعلامكم أن الطالب بسام محمد أحمد زبن، من طلبة برنامج ماجستير الإدارة التربوية ، في كلية العلوم التربوية، يقوم بإعداد أطروحة بعنوان "مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين فيها" ويحتاج الى تطبيق أداة دراسته على مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث في الأردن.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، علماً بأن المشرف هو الدكتور عاطف بن طريف.

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
والاجتماعية وخدمة المجتمع

الدكتور محمد عيد ديراني

س.س

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦ – ٩٦٢) فرعي ٢١١٢ فاكس ٥٣٥٥٥١١ (٦ – ٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext: 2112 Fax: (962-6) 5355511 Amman 11942 Jordan
E-mail:admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق (٣)

وكالـــة الأمـــم المتحــــدة لإغاثـــة وتشغيـــل اللاجئـــين الفلسطينييـــن فـــي الأردن
دائـــــرة التربيــــة والتعلــيم

الرقــــم: دت أ/ ٢٠١ - ٢١
التاريـــخ: ١٣ كانون الثاني ٢٠٠٨

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين

الموضوع: البــحــث التــربــوي

بالإشارة إلى كتاب الجامعة الأردنية رقم ٤١٦١/٤/٨ بتاريخ ٢٠٠٧/١٢/٦ فإنه لا مانع لدينا من قيام السيد بسام محمد احمد زبن بتطبيق أداة الدراسة على مديري ومعلمي مدارس وكالـــة الغوث الدولية وهي متطلب لحصوله على درجة الماجستير شريطة مايلي:

١. أن يتم تحديد المدارس عينة الدراسة بالتعاون معكم.
٢. ألا يؤدي هذا الأمر إلى تعطيل للدراسة ولو لحصة واحدة.
٣. أن يتم هذا الأمر خارج أوقات الدوام الرسمي للباحث بصفته موظفاً لدى وكالة الغوث.

واقـــبـــلـــوا فـــائـــق الاحـــتـــرام،،،

شروق فاخوري
القائم بأعمال رئيس برامج التربية والتعليم
وكالة الغوث / الأردن

- نسخة للباحث المحترم (بضرورة العلم بعدم نشر نتائج الدراسة الا بعد عرضها على وكالة الغوث)

ملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الباحث بسام محمد أحمد زبده المحترم

تحية وبعد .

الموضوع : استخدام أداة لدراسة دكتوراة الجودة) .

أحيطكم علماً أنه لا مانع لدي من توظيف أداة الدراسة الخاصة برسالة الدكتوراة التي سبق لي إعدادها وبناؤها .

وأتمنى لك كل توفيق .

د. غازي محمد أحمد خضر

17/12/2007

TO EXTENT THE EFFICIENCY OF APPLYING "TOTAL QUALITY MANAGEMENT" ON EDUCATION DEVELOPMENT IN UNRWA IN JORDAN SCHOOLS AS PERCEIVED BY TEACHERS AND PRINCIPALS.

by

Bassam Mohammed Ahmad Zaben

Supervisor

Dr. Atef Omar Ben Tariff

ABSTRACT

This study aimed to measure effectiveness of comprehensive quality Management to improve education in UNRWA schools according to Head teachers and teachers view. The study community consisted all teachers and head teachers working at UNRWA schools in Jordan during the educational year 2007/2008, estimated by (4263) teachers and (160) head teacher, and the sample consisted of (160) Head teachers, and (322) teachers who worked to UNRWA schools in Jordan.

To accomplish the study's scope, the researcher used the improved tool Khader(2004) to measure comprehensive quality Management and Its possibility to apply in UNRWA schools in Jordan. This tool consists of ten domains, the sixth domain (human resources) divided into another two sub domains, which separated educational improvement team from teachers and another workers because of different special needs of this team.

Also the ninth domain (operations – teaching and learning) divided into two sub domains which separated exams and measurement tools from teaching methods because of its importance and its role in matching of outcomes of domains.

The result of the study indicates that:

1- Teachers average of effectiveness of applying comprehensive Quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan as tool was in average (3.56) and Standard deviation (0.54)

2- The results shows that Head teachers concerning to effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan was high with average (3.81) and Standard deviation (0.45).

3- The results shows that there are statistical differences between teachers and head teachers medial evaluation for effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan due to their educational function and to all ten domains and to the tool in general.

4- The results shows that there are no statistical differences between teachers evaluation for effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan to study domain tool and to the tool in general due to classroom space and property of school and interaction between them.

5- The results shows that there are statistical differences between head teachers evaluation for effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan due to classroom space to first domain cultural arrangement for comprehensive quality, and to seventh domain (financial resources) and ninth domain (teaching and learning) and evaluation tools with its divisions (teaching methods and school exams and evaluation tools) and to main tool, directed to head teacher and whom working in un crowded schools (40 or less), while these differences was not found between head teachers to rest of domains at statistical level ($\alpha = 0.05$).

6- The results show that there are statistical differences between head teachers average evaluation for effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan due to property of school to fifth domain (students need) directed to schools owned by UNRWA, while these was no statistical differences between head teachers evaluation for other domains at statistical level ($\alpha = 0.05$), this result shows that UNRWA schools built for educational purposes so its satisfy students need in playgrounds and WC, while rented buildings misses these needs and laboratories and libraries .

7- The study shows that the most obstacles that facing effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in

Jordan is (crowded schools and classes) with percent (55%) and (teacher full lessons program) with percent (48%) and (financial problems) with percent (36%) and finally the (weak relation between school and social community) with percent (31%).

8- The study shows that the most obstacles that facing effectiveness of applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan according to head teachers own point of view is the (enormous official works) with percent (65%) also the (financial problems) with percent (55%) and the (difficulties in teachers transferring and improvements team) with percent (48%) and finally (different kind of forms in quality assurance) with percent (48%).

So according to study results, it was recommended to continue in applying comprehensive quality Management in improving teaching in UNRWA schools in Jordan taking in consideration overcoming these obstacles shown in study results.